

Flexible Beschäftigungspolitik und Arbeitsbedingungen - Deutschland: Bericht im Rahmen des Projekts "Flexible Employment Policies and Working Conditions" der Europäischen Stiftung für die Verbesserung der Lebens- und Arbeitsbedingungen in Dublin

Deiß, Manfred

Veröffentlichungsversion / Published Version

Forschungsbericht / research report

Zur Verfügung gestellt in Kooperation mit / provided in cooperation with:

Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung e.V. - ISF München

Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Deiß, M. (2000). *Flexible Beschäftigungspolitik und Arbeitsbedingungen - Deutschland: Bericht im Rahmen des Projekts "Flexible Employment Policies and Working Conditions" der Europäischen Stiftung für die Verbesserung der Lebens- und Arbeitsbedingungen in Dublin*. München: Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung e.V. ISF München. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-99962>

Nutzungsbedingungen:

Dieser Text wird unter einer Deposit-Lizenz (Keine Weiterverbreitung - keine Bearbeitung) zur Verfügung gestellt. Gewährt wird ein nicht exklusives, nicht übertragbares, persönliches und beschränktes Recht auf Nutzung dieses Dokuments. Dieses Dokument ist ausschließlich für den persönlichen, nicht-kommerziellen Gebrauch bestimmt. Auf sämtlichen Kopien dieses Dokuments müssen alle Urheberrechtshinweise und sonstigen Hinweise auf gesetzlichen Schutz beibehalten werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht in irgendeiner Weise abändern, noch dürfen Sie dieses Dokument für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

Terms of use:

This document is made available under Deposit Licence (No Redistribution - no modifications). We grant a non-exclusive, non-transferable, individual and limited right to using this document. This document is solely intended for your personal, non-commercial use. All of the copies of this documents must retain all copyright information and other information regarding legal protection. You are not allowed to alter this document in any way, to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public.

By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.

Flexible Beschäftigungspolitik und Arbeitsbedingungen

Deutschland

M. Dieß, Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung e.V., Munich,
Germany.

[Zusammenfassung und Diskussion](#)

[Nationaler Kontext](#)

[Einzelne Forschungsergebnisse](#)

[Schlußfolgerungen und Empfehlungen](#)

[Anhänge](#)

Die Europäische Stiftung zur Verbesserung der Lebens- und Arbeitsbedingungen ist eine selbständige Einrichtung der Europäischen Union. Sie wurde geschaffen, um die Formulierung der künftigen Arbeits- und Sozialpolitik zu unterstützen. Weitere Informationen finden Sie auf der Website der Stiftung unter <http://www.eurofound.ie>.

Dieser Bericht ist nur in elektronischer Form erhältlich und wurde nicht der sonst üblichen redaktionellen Bearbeitung durch die Stiftung unterzogen.



EUROPÄISCHE STIFTUNG
zur Verbesserung der Lebens- und Arbeitsbedingungen

1. Zusammenfassung und Diskussion

Die in diesem Report vorgelegten und diskutierten Forschungsergebnisse zum Zusammenhang zwischen flexibler Beschäftigungspolitik und Arbeitsbedingungen stützen sich auf die Reanalyse von Untersuchungsergebnissen aus vom ISF München bereits abgeschlossenen bzw. gegenwärtig noch laufenden sozialwissenschaftlichen Untersuchungen auf Basis von Betriebsfallstudien sowie auf ergänzend durchgeführte Kurzfallstudien und Interviews mit Experten aus den beteiligten Fallstudienbetrieben.

Es wurden der Entwicklungszusammenhang untersucht sowie Fallstudien durchgeführt in zwei Wirtschaftssektoren, in denen Aspekte der Restrukturierung von unternehmensinternen und unternehmensübergreifenden Produktions- und Lieferprozessen im Vordergrund stehen: in der Automobilzulieferindustrie und im Lebensmitteleinzelhandel. Die dabei von den Unternehmen verfolgten Strategien richten sich auf die Flexibilisierung sowohl der zwischenbetrieblichen Prozesse als auch der betriebsinternen Arbeitsabläufe und Personaleinsatzformen; damit verbinden sich u.a. ein Wandel der Arbeits- und Arbeitszeitorganisation und Veränderungen in den Arbeits- und Qualifikationsanforderungen in der gesamten Wertschöpfungskette. Die Analyse der Ergebnisse erfolgt entlang des von TNO entwickelten Framework und orientiert sich soweit möglich an den in den Forschermeetings priorisierten Fragen.

Aus den Untersuchungsergebnissen wird zunächst deutlich, daß die Flexibilitätsanforderungen in beiden Sektoren sehr hoch sind, daß die Unternehmen aber auch erhebliche – in den untersuchten Betrieben offensichtlich ausreichende – Spielräume besitzen oder geschaffen haben, um vor allem Maßnahmen der flexiblen Beschäftigung, des Personaleinsatzes und des Outsourcing zu ergreifen. Diese Maßnahmen dienen dabei kurzfristigen wie langfristigen Flexibilitätszielen.

Die Spielräume für flexible Beschäftigungspolitik der Unternehmen werden dabei durch das Gefüge von staatlichen und tarifpolitischen Rahmenbedingungen beeinflusst (staatliche Arbeitsmarkt- und Sozialpolitik, Arbeitsschutz- und Arbeitszeitrecht, Bildungssystem, Tarifverträge etc.). In diesem Zusammenhang sind vor allem die seit Jahren anhaltenden Debatten und einzelne Maßnahmen hinsichtlich Deregulierung von Arbeitnehmerschutzvorschriften und neuen Formen des „Bündnisses für Arbeit“ bzw. entsprechende Beschäftigungspakte zwischen Tarifpartnern und politischen Instanzen von Bedeutung. Auch andere Deregulierungsthemen wie z.B. die Verlängerung der Ladenöffnungszeiten spielen eine nicht unwichtige Rolle. Angesichts der in Deutschland seit Jahren hohen und steigenden Arbeitslosigkeit dreht sich die Diskussion über die Entwicklung der Arbeitsbedingungen allerdings immer mehr um die Frage nach der Beschäftigungssicherheit und dem Erhalt bzw. der Schaffung von Arbeitsplätzen und weniger um die Frage nach der Qualität der Arbeitsplätze. Entsprechend wird auch die Beschäftigung von Arbeitnehmern auf qualitativ geringerwertigen Arbeitsplätzen mit untertariflichem Einkommen und prekären Beschäftigungs- und Arbeitsbedingungen als eine neue beschäftigungspolitische Option thematisiert.

Von daher wurden und werden betriebliche Beschäftigungs- und Personalpolitik und die Entwicklung der Arbeitsbedingungen in Deutschland seit vielen Jahren in der politischen und wissenschaftlichen Diskussion um Human Resource Management breit diskutiert. Die Frage nach ihrem Verhältnis zueinander spielt allerdings in der betrieblichen Praxis eine erheblich

geringere Rolle: Der Grund dafür liegt wohl in den Rahmenbedingungen und Voraussetzungen, unter denen Beschäftigungspolitik auf der Unternehmensebene stattfindet. Denn die Gestaltung der Arbeitsbedingungen wird weit mehr durch betriebliche Umstrukturierungsmaßnahmen und technisch-organisatorische Neuerungen in Reaktion auf veränderte Markt- und Wettbewerbsbedingungen beeinflusst. Beschäftigungs- und Personalpolitik ist daher in der Regel eher eine Art personalbezogene Anpassungspolitik an die Prämissen und Anforderungen aktueller Rationalisierungsbestrebungen der Unternehmen. Das Potential, dabei auf die Gestaltung der Beschäftigungs- und Arbeitsbedingungen einzuwirken, ist in der Mehrzahl der Unternehmen wohl begrenzt. Personalpolitik ist zudem angesichts der Priorität von Markterfordernissen und Rationalisierungsmaßnahmen immer kurzfristiger orientiert.

Dabei ist die Frage der Flexibilität ein von den Tarifpartnern stark umstrittenes Thema: Während einerseits nach wie vor die unzureichende Flexibilisierung des nationalen Arbeitsmarktes kritisiert wird, wird andererseits moniert, daß die Unternehmen die vorhandenen Flexibilitätsspielräume viel zu wenig nutzen.

(1) Die Ergebnisse aus den Fallstudien verweisen jedenfalls darauf, daß die Betriebe offensichtlich über ausreichende Spielräume im Betrieb und in den Rahmenbedingungen verfügen, um ihre **Flexibilitätskonzepte** zu realisieren. Dabei stehen in der Automobilzulieferindustrie vor allem in mittelfristiger Perspektive Maßnahmen des Outsourcing/Subcontracting und des Einsatzes von Leiharbeit im Vordergrund; aber auch intern quantitative Flexibilitätspotentiale im Personaleinsatz auf der Grundlage entsprechender Arbeitszeit- und Schichtmodelle und Überstundenregelungen sind dort in kurzfristiger ebenso wie in langfristiger Sicht seit längerem wichtige Voraussetzungen. Im Lebensmitteleinzelhandel ist vor allem intern quantitative Flexibilität in Form von flexibler Schichtarbeit, Teilzeitarbeit und dem Einsatz geringfügig Beschäftigter und Überstunden zur kurzfristigen Bewältigung von Schwankungen im Arbeitsanfall und zur Abdeckung verlängerter Betriebszeiten im Verkauf von entscheidender Bedeutung.

Generell ist wohl davon auszugehen, daß sich die praktizierten Flexibilitätskonzepte, insbesondere die intern und extern orientierten Maßnahmen, eher ergänzen, um sowohl kurz- als auch langfristige Zielsetzungen der Flexibilität in geeigneter Weise zu verfolgen. Auch wenn in beiden Sektoren die Bedeutung funktionaler Flexibilität für eine nachhaltige Leistungs- und Anpassungsfähigkeit der Betriebe hervorgehoben wurde, so werden die Schaffung und Nutzung solcher Potentiale jedoch in der Praxis offensichtlich eher vernachlässigt.

(2) **Zusammenhänge zwischen der Flexibilitätspolitik der Unternehmen und den Arbeitsbedingungen**, insbesondere auch für bestimmte Arbeitskräftegruppen, beziehen sich weniger auf konkrete arbeitssicherheits- und gesundheitsschutzrelevante Aspekte. Dies ist vor allem darauf zurückzuführen, daß die Arbeits- und Gesundheitsschutzpolitik in allen Fallstudienbetrieben weitgehend unabhängig von der Beschäftigungspolitik verfolgt wird; sie kommt innerhalb der Unternehmen grundsätzlich für alle Arbeitsplätze mehr oder weniger gleich wirksam zur Anwendung, seien dies nun Voll- oder Teilzeitkräfte oder sogar in den gleichen Arbeitsprozessen eingesetzte Leiharbeitnehmer.

Allerdings sind die Arbeitsbedingungen im Zuge der Flexibilisierungsprozesse generell durch erhöhten Leistungsdruck und zunehmende Unvorhersehbarkeit der Arbeitszeiten geprägt. Flexibilitätsbedingte Belastungen verbinden sich daher vor allem mit den prekären

Beschäftigungsbedingungen und dem hochflexiblen Arbeitseinsatz von Teilzeitkräften und vor allem von geringfügig Beschäftigten. Hier kommt es auch zu einer geschlechtsbezogenen Diskriminierung, da der Anteil der Frauen an diesen Arbeitskräftegruppen besonders hoch ist. Ähnliches gilt für die Gruppe der Leiharbeiter, die eine hohe Flexibilitätsbereitschaft unter Beweis stellen müssen. Diskriminierend dürfte sich die Flexibilisierungspolitik der Unternehmen vor allem für die Mitarbeiter in Outsourcing- oder Subcontracting-Firmen auswirken, deren Beschäftigungs- und Arbeitsbedingungen in der Regel sehr viel ungünstiger ausfallen.

Generell unterliegen die in den Unternehmen praktizierten neuen Arbeitszeitmodelle in ihrer Vielfalt und Anwendung kaum sozialer Regulierung: Sie werden entweder mit den Betriebsräten mit Blick auf die hochflexiblen Anforderungen des Unternehmens, z.T. auch außerhalb der tariflichen Regeln, vereinbart oder vielfach auch mit den Mitarbeitern individuell abgesprochen.

Grundsätzlich ist der direkte oder indirekte Einfluß der Mitarbeiter auf entsprechende Entscheidungsprozesse vergleichsweise gering einzuschätzen; dabei verfügen viele Teilzeitkräfte und geringfügig Beschäftigte, wenn sie gerade aus solch kurzfristigen Flexibilitätsgründen beschäftigt werden, über besonders wenige Partizipationsmöglichkeiten.

(3) **Generelle Auswirkungen** flexibler Beschäftigungs- und Arbeitszeitpolitik lassen sich einmal mit Blick auf den zunehmenden Einsatz von Teilzeitkräften, von geringfügig Beschäftigten sowie von Fremdfirmen festhalten; dadurch dürfte das bislang den Arbeitsmarkt prägende unbefristete Vollzeitbeschäftigungsverhältnis weiter erheblich an Bedeutung verloren haben. Darüber hinaus ist festzuhalten, daß der Anteil an Arbeiten im Produktionsbereich, insbesondere geringqualifizierte Arbeiten, generell weiterhin abnimmt. Zum anderen ergeben sich aus der Einführung flexibler Arbeitszeitmodelle mit Jahresarbeitszeitkonten o.ä. auch arbeitsmarkstabilisierende Effekte, indem Personalabbau, Fluktuation und Kurzarbeit geringer gehalten werden.

Ein genereller Impuls könnte sich aus dem systematischen Einsatz von Leiharbeitskräften ergeben, wie er gerade im Sektor der Automobilzulieferindustrie eine nicht zu unterschätzende Rolle spielt. Dabei kann Leiharbeit nur im Einzelfall eine „Brücke“ für Festanstellung im auftraggebenden Betrieb darstellen, wird sie doch vorrangig, ebenso wie nicht selten auch Subcontracting, als mittelfristiger Kapazitätspuffer betrachtet.

Grundsätzlich verweisen zunehmende Leiharbeit und der hohe Anteil an geringfügig Beschäftigten jedenfalls darauf, daß auf dieser Basis bereits bedeutsame Niedriglohnbereiche auf dem deutschen Arbeitsmarkt entstanden sein dürften. Für eine generelle Brückenfunktion solcher Beschäftigungsformen finden sich in den Fallstudien allerdings keine Anhaltspunkte. Die geschlechtsbezogene Segmentierung der Arbeitsmarktbereiche hinsichtlich der Teilzeitkräfte und der geringfügig Beschäftigten ist allerdings nicht zu übersehen.

(4) Die **industriellen Beziehungen** spielen für das Verhältnis zwischen Flexibilität und Arbeits- bzw. Beschäftigungsbedingungen in beiden Sektoren eine wichtige – wenn auch in einzelnen Teilbereichen stark abnehmende – Rolle. Zum einen sind die tarifpolitischen Flexibilitätsmöglichkeiten in den letzten Jahren deutlich erweitert worden. Vor allem die Betriebsräte verfahren angesichts der extern gesetzten Produktions- und Lieferzwänge großzügig bei der Einräumung flexibler Arbeitszeit- und Schichtmodelle und der Genehmigung von Überstunden. Zum anderen bemühen sich die Interessenvertretungen zugleich mit einer Politik des Mutual Concession Bargaining, die bisherige Qualität der

Arbeitsbedingungen für alle Belegschaftsgruppen zu sichern. Vor allem wird versucht, Regeln für eine Mindestplanbarkeit von Arbeitszeiten, für den zeitlichen oder finanziellen Ausgleich von Mehrarbeit etc. oder gar für partielle Zeitsouveränität – zumindest informell – zu vereinbaren.

In Betrieben mit schwacher oder völlig ohne formale Interessenvertretung werden Arbeitszeitregelungen und prekäre Beschäftigungsverhältnisse weitgehend individuell zwischen Management und Arbeitnehmer festgelegt. Die Partizipation der Beschäftigten, insbesondere das Einbringen individueller Interessen, ist hier besonders gering ausgeprägt. Unnötig zu sagen, daß dies erst recht für Leiharbeitnehmer und für die Mitarbeiter in Subcontracting-Firmen gilt.

Insgesamt gesehen zeichnet sich die Position der gewerkschaftlichen Interessenvertretung hinsichtlich Flexibilität und Arbeitsbedingungen eher durch ein defensives Verhalten aus. Dies kommt auch zum Ausdruck in zahlreichen auf betrieblicher Ebene abgeschlossenen „Beschäftigungspakten“ oder tariflichen Spezialvereinbarungen zwischen Unternehmen und Gewerkschaften (Seifert 1999).

(5) Hinsichtlich der Ansatzpunkte und Interventionsmöglichkeiten zur Gestaltung von Beschäftigungsflexibilität, die auch zu mehr Beschäftigungssicherheit und besseren Arbeitsbedingungen für die Betroffenen führt, lassen sich einige grobe **Schlußfolgerungen** ziehen. Personalflexibilität sollte im Rahmen einer gewissen Reguliertheit stattfinden, die sowohl ausreichende betriebs- und abteilungsspezifische Flexibilität ermöglicht als auch die Berücksichtigung eines Mindestmaßes an individuellen Interessen der Beschäftigten bei Festlegung von Arbeitszeit und Arbeitseinsatz zuläßt. Diese Reguliertheit könnte z.B. auf Basis spezieller Betriebsvereinbarungen erfolgen oder im Rahmen von bestimmten Arbeitszeitmodellen oder arbeitsorganisatorischen Formen als partielle Zeitsouveränität zugestanden werden. Die Entwicklung qualitativ-funktionaler Flexibilität durch betriebliche Weiterbildung oder innovative Maßnahmen der Arbeitsorganisation könnte flankierend zur kurzfristigen Orientierung vieler Flexibilitätsstrategien zu mehr Kontinuität und Alternativen in der Personalpolitik beitragen. Zudem wären einschlägig relevante staatliche, insbesondere sozialpolitische Interventionen auf ihre Zielgenauigkeit und die Streubreite ihrer Wirkungen hin zu überprüfen. Schließlich müßten unternehmensübergreifende Kooperationsaktivitäten unterstützt werden, durch die der Flexibilitätsdruck in der Wertschöpfungskette verringert werden kann. Dies könnte auch im Interesse der prekär Beschäftigten mehr Spielräume eröffnen für eine stärker an stabilen und qualifizierten Belegschaftsstrukturen orientierte Beschäftigungs- und Personalpolitik.

2. Nationaler Kontext

2.1 Rahmenbedingungen und nationale Debatten

(1) Einflüsse und Spielräume für betriebliche Beschäftigungs- und Personalpolitik ergeben sich aus dem externen Gefüge ökonomischer, staatlicher inkl. arbeitsmarktpolitischer und tarifpolitischer Rahmenbedingungen. So spielte für die Entwicklungen in Deutschland eine wesentliche Rolle, daß das Wirtschaftswachstum in den 90er Jahren nicht dazu ausreichte, um eine angesichts der stetig gestiegenen Arbeitslosigkeit adäquat hohe Nachfrage nach Arbeit zu erzeugen. Der **Anstieg der Arbeitslosigkeit** wurde zudem durch einen Anstieg der Zahl der Erwerbspersonen, durch den Wegfall vieler Arbeitsplätze in den neuen Bundesländern (seit 1990) und durch die erhöhten Steuer- und Abgabenbelastungen (auch für die Sozialversicherung) aufgrund der Vereinigung mit den ostdeutschen Ländern mitforciert (IAB 10/1998, S. 10): Dementsprechend hat die Arbeitslosigkeit von knapp 5 % im Jahr 1990 (nur Westdeutschland) auf über 11 % im Jahr 1998 (einschließlich der neuen Bundesländer) zugenommen; dabei liegt die Arbeitslosenquote in den neuen Bundesländern mit mehr als 17 % fast doppelt so hoch wie in den alten Ländern (bei 9 %). Insgesamt wird die Zahl der fehlenden Arbeitsplätze für Arbeitslose und eine stille Reserve an nicht registrierten Arbeitssuchenden mit derzeit ca. 6 bis 7 Mio. noch sehr viel höher angesetzt. Aufgrund der aktuellen ökonomischen Rahmenbedingungen wird auf absehbare Zeit kein nachhaltig höheres Wachstum erwartet, so daß allgemein ein Abbau der Beschäftigungslosigkeit eher in Maßnahmen zur Verringerung des Arbeitskräfteangebots und der Arbeitsumverteilung (Arbeitszeitverkürzung, Teilzeitarbeit) sowie in der Verbesserung der Bedingungen für eine erhöhte gesamtwirtschaftliche Nachfrage gesehen wird (ebd.).

(2) Diese ökonomische Entwicklung wurde in Deutschland vor allem von zwei Tendenzen begleitet:

- Zum einen wird schon seit langem eine **Diskussion zur Deregulierung** insbesondere von staatlichen und tarifpolitischen Schutzvorschriften für Arbeitnehmer (Stichworte sind z.B. Kündigungsschutz, Beschränkung von Sozialleistungen für Arbeitslose, Niedriglohnbeschäftigung) geführt, die sich auch in verschiedenen Veränderungen staatlicher und kollektivrechtlicher Schutzvorschriften niedergeschlagen hat (s.u.). Gegenwärtig sind solche Fragen Gegenstand von Überlegungen zu einem Reformprogramm, das von Beratern der Ende 1998 neu an die Macht gekommenen Regierung entworfen wurde (Streeck, Heinze 1999). Auch andere breitdiskutierte Deregulierungsthemen wie z.B. die Verlängerung der Ladenöffnungszeiten, die Liberalisierung des Güterverkehrs spielen in diesem Zusammenhang eine wichtige Rolle.
- Zum anderen findet seit einigen Jahren in Wissenschaft und Praxis die sog. **Standortdebatte** statt. Dabei geht es, neben dem Aspekt ausreichender Arbeitsmarktflexibilität, vor allem um Gesichtspunkte steuer- und abgabenpolitischer Entlastungen für Unternehmen und Arbeitnehmer; auch sie induzierte vielfältige Versuche zur Reduzierung von Belastungen durch Steuern und durch die sog. Lohnnebenkosten. Diese Debatte wurde vor allem auch vor dem Hintergrund der fachöffentlichen Diskussion um den richtigen wirtschaftspolitischen Weg hinsichtlich einer angebots- oder nachfragepolitischen Orientierung geführt (vgl. dazu z.B. Priewe 1999).

(3) In diesem Zusammenhang wurden von der Politik einerseits vor allem **aktive arbeitsmarktpolitische Maßnahmen** ergriffen, insbesondere um die beschäftigungspolitisch kritische Situation in den neuen Bundesländern, z.T. sogar antizipatorisch, mit erheblichen Anstrengungen zur Fortbildung, Umschulung, mit Altersübergangsgeldern, spezifischer Kurzarbeit etc. abzufedern. Inzwischen wurden diese Maßnahmen für die neuen Bundesländer wieder deutlich zurückgefahren, einzelne davon jedoch verstärkt auch in allen Bundesländern eingesetzt (BMAS 1998).

Andererseits wurden z.T. ergänzend, z.T. bisherige arbeitnehmerrelevante Regelungen einschränkend verschiedene **Gesetze zur Förderung von Wachstum und Beschäftigung und zur Reform der Arbeitsförderung** erlassen (1994, 1996, 1997). Mit ihnen sollten aus Sicht der Politik u.a. vor allem beschäftigungshemmende Vorschriften abgebaut, die steigenden finanziellen Belastungen der Bundesanstalt für Arbeit konsolidiert und Arbeitslose verstärkt in die Pflicht zur Arbeitssuche und zur Annahme zumutbarer Beschäftigungen genommen werden.

Mit dem Wechsel der Regierung Ende 1998 sind einige dieser Regelungen wieder rückgängig gemacht worden, wie z.B. die Einschränkungen im Kündigungsschutz oder bei der Entgeltfortzahlung im Krankheitsfall. Ferner wurden Korrekturen in der Sozialversicherung beschlossen, die für die bisherigen Flexibilitätsspielräume der Betriebe von erheblicher Bedeutung sein dürften, deren Entwicklung aber z.Z. des Reports noch nicht absehbar ist (s. dazu unter 4.).

(4) Neben diesen Tendenzen in der Gesetzgebung fanden in den vergangenen Jahren auf gesamtwirtschaftlicher Ebene verschiedene **Initiativen zur Bildung eines Sozialpakts** zwischen Staat und Sozialpartner zum Abbau der Arbeitslosigkeit und zur Verbesserung der Standortbedingungen statt. Alle diese Versuche sind aber bislang gescheitert, sieht man von verschiedenen Aktivitäten von Regierungen und Tarifpartnern auf Länderebene (z.B. der Beschäftigungspakt Bayern) ab, die auf regionaler Ebene versuchten, durch einzelne Maßnahmen beschäftigungsförderliche Voraussetzungen für Unternehmen und Arbeitnehmer zu schaffen. Unter der neuen Regierung wurde inzwischen ein neuer, nach wie vor schwieriger Anlauf in dieser Richtung unternommen, der bisher aber zu keinen Ergebnissen geführt hat; vielmehr wird in diesem Rahmen die tarifpolitische Diskussion um verschiedene Instrumente und Lösungsansätze zur Schaffung eines Niedriglohnbereichs – wie die Einführung staatlich subventionierter Niedrigeinkommen, die Einführung staatlich gestützter sog. Kombilöhne etc. – fortgesetzt.

(5) In der wissenschaftlichen und politischen Öffentlichkeit wird zwar allgemein diskutiert, daß in Deutschland insbesondere die arbeitsrechtlichen und tarifpolitischen Rahmenbedingungen ein gewichtiges Hemmnis für beschäftigungs- und arbeitseinsatzpolitische Flexibilitätsstrategien darstellen. Der tarifpolitische Rahmen für flexiblen Arbeitseinsatz ist inzwischen allerdings erheblich erweitert worden (z.B. das Anheben oder Senken der durchschnittlichen wöchentlichen Arbeitszeit zwischen 40 und 30 Stunden, die Ausdehnung des Verteilzeitraumes zur Erreichung der normalen Wochenarbeitszeit auf ein Jahr etc.; vgl. Matthies u.a. 1994). Die **Frage der Flexibilisierung** ist dennoch nach wie vor ein von den Tarifpartnern stark umstrittenes Thema: Während von Arbeitgeberseite nach wie vor die unzureichende Flexibilisierung des nationalen Arbeitsmarktes kritisiert wird, wird von den Gewerkschaften moniert, daß die Unternehmen die vorhandenen Flexibilitätsspielräume viel zu wenig nutzen. Gerade hierzu ergaben sich in den Fallstudien wichtige Einsichten (s.u.).

(6) **Beschäftigungsagenturen** (Employment Agencies), wie sie in anderen Ländern praktiziert werden, sind in Deutschland praktisch nicht vorzufinden. Zwar wurde inzwischen das staatliche Monopol bei der Vermittlung von Arbeit bzw. von Arbeitslosen gelockert und auch private Arbeitsvermittlungen zugelassen, deren Effekte sind aber noch zu vernachlässigen im Gegensatz zu den sich gegenwärtig im Aufschwung befindlichen Zeitarbeitsfirmen. Letztere sind ausschließlich privat organisiert und kommen ohne staatliche Anschub- oder Risikofinanzierungen aus, sie stellen heutzutage eine nicht unwichtige Möglichkeit für Unternehmen dar, ihre Flexibilitätsbedürfnisse extern durch Einsatz von Leiharbeitskräften zu decken (s.u.). So stieg die Zahl der Zeitarbeitsfirmen von 1987 bis 1998 von 511 auf 3.900 Unternehmen und die Zahl der vermittelten bzw. verliehenen Arbeitnehmer pro Jahr von 73.000 auf 213.000 (Deckstein 1999). Allerdings finden sich auch erste Ansätze für Arbeitskräftepools bzw. gemeinnützig orientierte Arbeitnehmerüberlassungsorganisationen insbesondere in den deutschen Seehäfen; diese Pools zielen nicht nur darauf ab, hohe und plötzliche Arbeitsschwankungen etwa in den Seehäfen durch den kurzzeitigen und flexiblen Verleih dauerhaft beim Pool beschäftigter Arbeitskräfte zu bewältigen, sondern auch die Wiedereingliederung von Arbeitslosen in reguläre Beschäftigung zu fördern (Weinkopf 1996).

(7) Aufgrund der hohen Arbeitslosigkeit werden seit einiger Zeit aber auch auf der Mesoebene neue beschäftigungspolitische Ansätze forciert: Vor allem mit **regionalen Kooperationsnetzwerken** aus Unternehmen, Tarifpartnern, wissenschaftlichen Einrichtungen, Kommunen und Länderregierungen sollen zugleich Voraussetzungen zur Erfüllung von Flexibilitäts- und Innovationserfordernissen und zur Sicherung und Schaffung von Arbeitsplätzen hergestellt werden.

(8) Das in Deutschland bestehende hochentwickelte und differenzierte **Ausbildungs- und Bildungssystem** stellt einen wichtigen Rahmen für die Entwicklung des Arbeitsmarktes dar. Dabei zeichnet sich nach wie vor ein Trend zu höherer Qualifikation ab, der allerdings konterkariert wird dadurch, daß die Beschäftigungschancen der unteren Qualifikationsgruppen gegenüber den oberen besonders stark auseinanderklaffen, insbesondere in den neuen Bundesländern. Generell gilt: Je niedriger die formale berufliche Qualifikation, desto schlechter ist die Position auf dem Arbeitsmarkt. Hiervon sind zunehmend auch mittlere Qualifikationen betroffen; erst recht gilt dies für ungelernete Arbeitskräfte, die in den westlichen Bundesländern fast ein Viertel und in den östlichen mehr als die Hälfte aller Arbeitslosen ausmachen (IAB 15/1998). Eine wichtige beschäftigungspolitische Option wird daher gerade in der Vermittlung geringqualifizierter Arbeitskräfte gesehen. Dabei ergeben sich aus der in den Tarifverträgen relativ ausdifferenzierten Struktur der Arbeitnehmerqualifikationen und spezieller Einstiegs- oder Niedriglohngruppen weit größere Flexibilitätsspielräume hinsichtlich Differenzierung von Arbeitsbedingungen und Entlohnung als vielfach angenommen (IAB 10/1998).

(9) Insgesamt ist vor diesem Hintergrund festzuhalten, daß der allgemeine Trend in der Beschäftigungspolitik auf eine **Erosion des Normalarbeitsverhältnisses**, also unbefristete Vollzeitbeschäftigung, hinausläuft: Zum einen ist der Anteil der Teilzeitarbeitsverhältnisse und der geringfügigen Beschäftigung (unter 15 Std./Woche, bis DM 630 pro Monat) fortlaufend angestiegen (Walwei 1995) und hat inzwischen ein erhebliches Niveau erreicht; zum anderen hat der durchgängig feststellbare Trend in den Unternehmensstrategien hinsichtlich Outsourcing und Subcontracting nicht nur die Tendenz zur betrieblichen Dezentralisierung und zu einer steigenden Anzahl von Kleinunternehmen verstärkt, sondern

auch dazu beigetragen, daß die Zahl der Selbständigen, deren Entwicklung in Deutschland vielfach unter dem Begriff der „Scheinselbständigkeit“ diskutiert wird, erheblich gewachsen ist.

Der Anteil der Teilzeitarbeit (jede Form von Wochenarbeitszeit unter 36 Stunden) ist in Deutschland zwischen 1985 und 1996 von 10,8 % sukzessive auf 22,9 % der Erwerbstätigen gestiegen, darin sind 1,5 % in Form von befristeter oder von Leiharbeitsbeschäftigung bzw. 4,2 % in Form von geringfügiger Beschäftigung enthalten. Der Anteil der Vollzeitbeschäftigten ist im Gegensatz dazu von 76,9 % auf 65,9 % gesunken, unter denen wiederum 3,3 % als befristete oder Leiharbeitsbeschäftigte tätig waren (IAB 2/1998). Inzwischen ist sogar davon die Rede, daß der Anteil der Teilzeitarbeit gegenwärtig bereits 35 % bei den Frauen und 4 % bei den Männern ausmacht (Süddeutsche Zeitung/22.3.1999). Der zahlenmäßige Anstieg der geringfügigen Beschäftigungsverhältnisse differiert zwar je nach Erhebungsverfahren stark (IAB 9/1998), gleichwohl besteht kein Zweifel an der enormen Zunahme dieser Beschäftigungsform in Deutschland: Ihre Anzahl wird heute auf zwischen 2 Mio. und 5 Mio. geschätzt, worin allerdings zahlreiche Doppelbeschäftigungen enthalten sind. Dabei ist nochmals hervorzuheben, daß der Anteil der Frauen unter den Teilzeitbeschäftigten und insbesondere unter den geringfügig Beschäftigten besonders hoch ist: Bereits 1996 waren 40 % aller Erwerbstätigen teilzeitbeschäftigte Frauen, von den geringfügig Beschäftigten stellten sie 1997 über drei Viertel, von denen wiederum fast vier Fünftel im Dienstleistungsbereich beschäftigt waren (IAB 9/1998).

Auch die Zahl der Selbständigen unter den Erwerbstätigen ist (ohne Landwirtschaft) von 1985 bis 1996 von 8,1 % auf 9,5 % angestiegen. Diese Tendenz dürfte sich seither stark fortgesetzt haben, getragen sowohl von den zahlreichen durch entsprechende Hilfen erleichterten Existenzgründungen als auch von der Zunahme sog. Scheinselbständiger im Zuge der nach wie vor forcierten Ausgliederungs- und Subcontracting-Prozesse in der Wirtschaft: Ihre Anzahl wurde bereits für 1994 auf zwischen 179.000 und 431.000 taxiert (IAB 2/1998); insbesondere ist die Anzahl der Selbständigen ohne eigene Beschäftigte zwischen 1985 und 1996 von 2,9 % auf 4,1 % angestiegen.

(10) Damit ist zu resümieren, daß auch im „Musterland der kurzen Arbeitszeiten“ (NRI 1992) und trotz ohnehin vergleichsweise kurzer Normalarbeitszeiten seit einiger Zeit eine **Verschiebung vom Normalarbeitsverhältnis zu flexibleren Formen der Beschäftigung** (Bellmann u.a. 1996) **und zu einem wachsenden Anteil kürzerer individueller Arbeitszeiten** in Form von Frauenteilzeitarbeit stattfindet (Lehndorff 1998).

2.2 Beschreibung der Fallstudien

Untersucht wurden Fallstudien in zwei Wirtschaftssektoren, in denen Aspekte der Restrukturierung von unternehmensinternen und unternehmensübergreifenden Produktions- und Lieferprozessen sowie darauf bezogene Formen der Flexibilisierung der Arbeitsabläufe und des Personaleinsatzes im Vordergrund stehen; hiermit verbinden sich u.a. ein Wandel der Arbeits- und Arbeitszeitorganisation und Veränderungen in den Arbeits- und Qualifikationsanforderungen. Bei den beiden Wirtschaftssektoren handelt es sich um:

- die Automobilzulieferindustrie
- den Lebensmitteleinzelhandel.

2.2.1 Zu den Fallstudien in der Automobilzulieferindustrie

(1) Der **Sektor Automobilzulieferindustrie**, der Schätzungen zufolge gegenwärtig insgesamt etwa 650.000 Beschäftigte und damit etwa 2 % aller Erwerbstätigen umfaßt, ist herkömmlich kein eigenständiger Wirtschaftssektor. Vielmehr lassen sich alle Unternehmen der Automobilzuliefer-“Branche“ verschiedenen Teilbranchen im eigentlichen Sinn (wie Elektro-, Kunststoff-, Gießereiindustrie etc.) zuordnen und weisen dementsprechend auch unterschiedliche betriebliche Traditionen und Prozeßbedingungen auf. Die genaue Anzahl der zu den Automobilzulieferern zu rechnenden Unternehmen ist höchst unklar und damit auch die Zahl aller von der Automobilzulieferung letztlich abhängiger Arbeitnehmer (immerhin wird davon ausgegangen, daß etwa in Bayern über 120.000 Arbeitnehmer und damit 10 % der Erwerbstätigen in diesem Bereich beschäftigt sind).

Alle Automobilzulieferer stehen offensichtlich vor gleichgelagerten Problemen. Denn als Hersteller von Produkten, die erst noch in einem Endprodukt verbaut werden, sind sie in immer enger miteinander verknüpfte Produktionsnetzwerke eingebunden; sie agieren dabei auf unterschiedlichen Stufen einer immer mehr transnational geprägten Zulieferpyramide (Altmann, Sauer 1989; Deiß 1996).

Die Bedingungen, unter denen sie sich mit den Anforderungen ihrer Abnehmer auseinandersetzen müssen, sind vor allem gekennzeichnet durch weltweite Konkurrenz und permanenten Preisdruck der Kunden, durch nach wie vor steigende Variantenvielfalt, immer häufigeren und unregelmäßigen Lieferabruf, durch verkürzte Entwicklungszeiten sowie fortwährende Tendenz zum Outsourcing und zur weltweiten Teilebeschaffung (Global Sourcing); zugleich nimmt der Trend zur Lieferung von Systemen und Modulen und zur Internationalisierung der Produktion zu. Insgesamt kommt es zu einer anhaltenden Reduktion der Zahl der Direktlieferanten und zu einer zunehmenden Unternehmenskonzentration.

Für die Bewältigung dieser Anforderungen spielt die Flexibilisierung der Abläufe eine wichtige Rolle: Sie reicht von der Auslagerung von Teilprozessen und von Subcontracting an flexibel produzierende Vorlieferanten über die Errichtung von Vormontagestätten direkt bei den Endmontagewerken bis zu flexibler Beschäftigungs- und Personaleinsatzpolitik in den eigenen Betrieben. D.h., Flexibilität wird zu einem erheblichen Teil auch unternehmens- und betriebsübergreifend hergestellt. Um also die Art und die Wirkungen von Flexibilisierungsstrategien erkunden zu können, reicht die Betrachtung einzelner Unternehmen nicht aus.

Die industriellen Beziehungen in diesem Bereich folgen zwar vorwiegend den in Deutschland praktizierten Strukturen der dualen Interessenvertretung, können aber sehr unterschiedlich sein. Für die Betriebe sind unterschiedliche Branchengewerkschaften zuständig, entsprechend können sie hohe (z.B. Metallbereich) oder geringere Organisationsgrade (z.B. Chemie, Holz und Kunststoff) aufweisen. Während sich in den großen Zulieferunternehmen oder in konzernzugehörigen Betrieben in der Regel die in Deutschland üblichen Betriebsräte finden, gibt es immer mehr kleinere Zulieferbetriebe, in denen nur betriebsratsähnliche Gremien oder überhaupt keine Betriebsräte eingerichtet sind.

Die Automobilzulieferindustrie als Netzwerk von in Produktionsketten eingebundenen Unternehmen stellt damit gewissermaßen eine eigene Fallstudie dar. Um exemplarische einzelbetriebliche Flexibilisierungsmaßnahmen in diesem Geflecht aus Flexibilitätsproblemen und Lösungspotentialen sowohl von Netzwerken als auch von einzelnen Betrieben erfassen zu können, sollen auf Basis der zusätzlich durchgeführten Kurzfallstudien in drei

Zulieferunternehmen einige typische, aber keinesfalls repräsentative Ergebnisse über allgemein gültige Muster beschäftigungspolitischer Flexibilität auf betrieblicher Ebene dargelegt werden.

(2) Bei den **in den Kurzfallstudien untersuchten Unternehmen** handelt es sich um zwei internationalen Konzernen zugehörige Betriebe der Kunststofftankfertigung und der Herstellung von Elektrokabeln sowie um einen mittelständischen Lieferanten von fahrzeugtechnischen Teilen. Die ersteren produzieren zu fast 100 %, der letztere zu zwei Dritteln für die Kfz-Industrie. Die konzernzugehörigen Betriebe beschäftigen an ihrem Standort derzeit 1.350 bzw. 300 Mitarbeiter, während der Hersteller von fahrzeugtechnischen Teilen knapp 200 Beschäftigte hat. Bei dem Zulieferer von Elektrokabeln finden sich noch zahlreiche arbeitsintensive Bereiche, insbesondere in der Kabelbaummontage; dieser Betrieb hat inzwischen drei Fünftel seiner früheren Produktionskapazität ins Ausland auf von ihm kontrollierte Vorlieferanten ausgelagert. Der Kunststofftanklieferant besitzt eine hochautomatisierte Fertigung; die Montagearbeiten gehen aufgrund einzelner Auslagerungen auf externe Vormontagestätten beim Endmontagewerk seiner Abnehmer sukzessive zurück. Beide untersuchten Zulieferbetriebe fungieren als Just-in-time-Lieferanten und stehen dementsprechend unter hohem Flexibilitätsdruck ihrer Abnehmer.

Der mittelständische Zulieferer von fahrzeugtechnischen Produkten wiederum weist eine hochautomatisierte Montagefertigung auf. Von den Mitarbeitern sind etwa 55 % Frauen und 60 % Teilzeitkräfte; der Anteil der Frauen ist in der Produktion (75 %) und unter den Teilzeitkräften (80 %) besonders hoch. Die beiden anderen Betriebe unterscheiden sich hiervon wieder in wesentlichen Punkten: Der elektrotechnische Zulieferer hat zwar einen ähnlich hohen Frauenanteil von zwei Dritteln – bei allerdings nur 27 % Teilzeitarbeit – und beschäftigt immerhin zu einem Sechstel Leiharbeitnehmer; im Betrieb des Kunststofftankherstellers sind nur 5 % der Belegschaft Frauen und insgesamt sind nur knapp 5 % Teilzeitkräfte beschäftigt.

Die Interessenvertretungsstrukturen sind sehr unterschiedlich. So liegt der Organisationsgrad im elektrotechnischen Zulieferbetrieb bei 15 %, während er im kunststoffverarbeitenden Betrieb 40 % beträgt (nach noch 75 % vor zwei Jahren). In beiden Betrieben ist ein Betriebsrat eingerichtet. Im dritten Fallstudienbetrieb wurde dagegen nur ein Vertrauensgremium ohne formale Mitbestimmungsrechte gebildet; der Organisationsgrad liegt hier praktisch bei Null.

2.2.2 Zur Fallstudie im Lebensmitteleinzelhandel

(1) Der **Sektor des Lebensmitteleinzelhandels** ist einer der bedeutsamsten Sektoren der deutschen Dienstleistungs- und Handelsbranche. Er umfaßt einen Umsatz von ca. 131 Mrd. EURO (1997) und beschäftigt etwa 850.000 Mitarbeiter (1996); das entspricht knapp einem Drittel des Einzelhandels und knapp 2,5 % aller Erwerbstätigen. Der Sektor ist seit längerem geprägt durch eine fortschreitende Unternehmenskonzentration und eine sich gegenwärtig besonders verschärfende Preiskonkurrenz bei seit vielen Jahren rückläufiger bzw. stagnierender Umsatzentwicklung. Zur Stärkung ihrer Marktposition versuchen die großen Handelsunternehmen, durch Strategien der Internationalisierung sowohl auf einzelnen europäischen Märkten Fuß zu fassen als auch immer mehr Waren aus dem Ausland zu beschaffen. Sie sind aber auch im Inland zunehmend mit der Konkurrenz ausländischer Lebensmittelkonzerne konfrontiert. Darüber hinaus sind in dieser Branche Aufspaltungen und Verkäufe bzw. Übernahmen von Unternehmen an der Tagesordnung.

Angesichts des bislang geringen Technisierungsniveaus wird gegenwärtig der Einsatz von Informationstechniken zur Verbesserung interner und unternehmensübergreifender Informations- und Logistikabläufe forciert. Technische und organisatorische Veränderungen konzentrieren sich besonders auf die schrittweise Rationalisierung der arbeitsintensiven Abläufe in den Lagern und den Outlets. Dies hat spürbare Auswirkungen für die Beschäftigungs- und Arbeitssituation der Belegschaften. Denn die Betriebe haben vor allem mit den enormen – oft tagesbezogenen und saisonalen – Schwankungen im Arbeitsanfall zu kämpfen. Flexibilität im Personaleinsatz stellt somit durchgängig eine zentrale Anforderung dar. Entsprechend wird Teilzeitarbeit im Lebensmitteleinzelhandel seit vielen Jahren mit zunehmender Tendenz praktiziert (vgl. auch Köpke 1992). Der Anteil der Teilzeitbeschäftigten in der Unternehmensgruppe Einzelhandel mit Haupttrichtung Nahrungsmittel umfaßte laut Statistischem Jahrbuch 1997 bereits 60 % aller Beschäftigten.

Die industriellen Beziehungen im Lebensmitteleinzelhandel sind zumindest in den größeren Handelsunternehmen geprägt von der in Deutschland praktizierten dualen Interessenvertretungsstruktur; der Organisationsgrad im Lebensmitteleinzelhandel ist allerdings mit 15 % vergleichsweise gering.

(2) Das **Fallstudienunternehmen** ist eines der größten deutschen Unternehmen in diesem Sektor. Die Handelsgruppe, die aus sukzessive integrierten Handelsunternehmen und anderen Betrieben sowie aus dynamisch ausgebauten Einzelhandelsketten besteht, umfaßt verschiedene Handelsbereiche, Vertriebslinien und Produktionsbetriebe; der Lebensmittelsektor macht aber immer noch 89 % des Gesamtumsatzes aus. In den letzten Jahren kamen die Gründung und die Übernahme internationaler Tochterfirmen in verschiedenen europäischen Ländern hinzu, so daß die Handelsgruppe gegenwärtig in Europa über 160.000 Mitarbeiter (auf Vollzeitstellen umgerechnet) in zahlreichen Niederlassungen mit insgesamt über 11.000 Outlets, beschäftigt. In Deutschland allein umfaßt sie zehn Niederlassungen mit mehreren Zentrallagern und knapp 10.000 Outlets, in denen ca. 175.000 Mitarbeiter (was etwa 130.000 Vollzeitstellen entspricht) beschäftigt sind, davon mehr als 500 Auszubildende.

Diesen unternehmenspolitischen Expansionsanstrengungen stehen verschiedene Rationalisierungsstrategien und unternehmensübergreifende Kooperationsaktivitäten gegenüber, die sich auf die gesamte Kette von den Herstellern über die Speditionen bis zu den Zentrallagern und den einzelnen Outlets richten; hieraus resultieren deutliche beschäftigungspolitische Auswirkungen vor allem für den Teil der Kette, der von der Handelsgruppe selbst abgedeckt wird, also vor allem die Zentrallager und die Märkte. Die unternehmensübergreifenden Abläufe sind allerdings noch nicht so sehr organisatorisch verflochten und informationstechnisch vernetzt wie etwa im Automobilsektor.

Die betriebsspezifischen Gegebenheiten der Niederlassungen differieren z.T. deutlich je nach Geschichte und regionaler Lage; das gilt sowohl für ihre technische Ausstattung als auch für ihre arbeitsorganisatorischen Strukturen. Dennoch sind die Flexibilitätsprobleme durchgängig ähnlich und die zu ihrer Bewältigung ergriffenen Strategien gehen mehr oder weniger in die gleiche Richtung. Bei der in dieser Fallstudie genauer untersuchten Niederlassung (insgesamt 15.000 Beschäftigte) sind z.B. 37 % Teilzeitarbeitnehmer und 36 % geringfügig Beschäftigte; sie erbringen etwa 57 % des Vollzeitarbeitsvolumens, während der Rest von den 27 % Vollzeitarbeitnehmern abgedeckt wird.

2.3 Beschreibung der Untersuchungsmethoden

Die hier vorgestellten Ergebnisse stützen sich auf die Reanalyse von Untersuchungsergebnissen aus vom ISF München bereits abgeschlossenen bzw. gegenwärtig noch laufenden sozialwissenschaftlichen Untersuchungen auf Basis von Betriebsfallstudien sowie auf einige ergänzend durchgeführte Kurzfallstudien und Interviews mit Experten aus den beteiligten Fallstudienbetrieben.

2.3.1 Automobilzulieferindustrie

Die Fallstudie zur Automobilzulieferindustrie basiert auf Befunden aus mehreren vom ISF München in den letzten zehn Jahren durchgeführten, staatlich finanzierten Untersuchungen in einer großen Zahl von Zulieferunternehmen aus der metallverarbeitenden, kunststoffverarbeitenden und aus der elektrotechnischen Branche. Diese Unternehmen sind in immer enger verknüpfte Produktionsnetzwerke eingebunden und haben angesichts eines gravierenden Rationalisierungs- und Innovationsdrucks zunehmend beschäftigungspolitisch relevante Maßnahmen der Reorganisation und Flexibilisierung ihrer Produktionsprozesse einschließlich ihrer Unternehmens-, Personal- und Arbeitsstrukturen ergriffen.

In diesen Untersuchungen ging es um unternehmensübergreifende Rationalisierungsmaßnahmen, um Qualitätsmanagement innerhalb von Produktionsnetzwerken, um Internationalisierungsaktivitäten in der Automobilzulieferindustrie, um den Stellenwert kleiner und mittlerer Unternehmen (KMU bzw. SME) innerhalb der Automobilzulieferung und um die damit jeweils verbundenen Auswirkungen auf Beschäftigung und Arbeit in den Zulieferbetrieben. Neben Materialanalysen und themenspezifischen Befragungen wurden jeweils zahlreiche qualitative Interviews mit Geschäftsführern und Betriebsleitern von Systemlieferanten, Komponentenlieferanten und Vorlieferanten – z.T. aus derselben Zulieferkette – durchgeführt; einbezogen waren ferner Experten aus dem Personalwesen, aus Qualitätsmanagement, Logistik sowie Forschung und Entwicklung, ferner Betriebsräte und Arbeitsschutzexperten, Mitarbeiter des mittleren Managements sowie Experten aus Gewerkschaften und Unternehmensverbänden. Im Mittelpunkt der Sekundäranalysen standen die im Zuge der Restrukturierungsmaßnahmen dieser Unternehmen verfolgten Flexibilisierungsstrategien und die damit verbundenen Konsequenzen für Beschäftigung und Personaleinsatz und die Gestaltung der Arbeits- und Qualifikationsstrukturen.

Zur Aktualisierung und Ergänzung der Befunde wurden in drei Zulieferunternehmen aus unterschiedlichen Branchen Kurzfallstudien und Interviews mit den Betriebsleitern, den Personalleitern und Betriebsräten durchgeführt. Dabei wurde das Augenmerk insbesondere auf die Potentiale und Zielsetzungen unterschiedlicher Flexibilisierungsmaßnahmen wie Outsourcing, Leiharbeit, Arbeitszeitmodelle, Gruppenarbeit etc. und die damit verbundenen Effekte für die Beschäftigungs- und Arbeitsbedingungen gerichtet.

2.3.2 Lebensmitteleinzelhandel

Auch die Ergebnisse der Fallstudie im Lebensmitteleinzelhandel basieren auf einer sozialwissenschaftlichen Untersuchung, die gegenwärtig läuft, auf dreieinhalb Jahre angelegt ist und durch öffentliche Mittel finanziert wird. Das Vorhaben konzentriert sich auf die Analyse der Reorganisation von Abläufen und der Optimierung von Schnittstellen in der Wertschöpfungskette des Einzelhandels unter der Perspektive insbesondere von Logistik sowie von Arbeits- und Gesundheitsschutz. Dabei stehen überbetriebliche Kooperationsaktivitäten der an der gesamten Kette beteiligten Betriebe im Vordergrund:

Mehrere Hersteller und Speditionsunternehmen sowie die Unternehmenszentrale, verschiedene Niederlassungen und einzelne Outlets der beschriebenen Handelsgruppe. In diesen Vorhaben spielt die Beschäftigungs- und Personalpolitik des Handelsunternehmens eine zentrale Rolle für die Bewältigung der in der Kette auftretenden bzw. verursachten Flexibilitätsprobleme. Die Ergebnisse dieser Fallstudie stützen sich auf die in diesem Kontext relevanten Befunde zu Flexibilitätsstrategien, zu Subcontracting, Arbeitszeit- und Arbeitseinsatzpolitik und damit zusammenhängende Auswirkungen für Qualifikationsanforderungen, Beschäftigungs- und Arbeitsbedingungen. Methodisch stützt sich die Fallstudie neben Materialanalysen (Branchen- und Unternehmensstatistiken usw.), Prozeßbeobachtung und unternehmensinternen quantitativen Erhebungen (zu geringfügig Beschäftigten) vorrangig auf qualitative Interviews.

Interviews wurden geführt mit zahlreichen Experten aus verschiedenen Betrieben der logistischen Kette, insbesondere mit Managern aus verschiedenen Abteilungen der Unternehmenszentrale und vier Niederlassungen, mit Personalleitern und Arbeitsschutzvertretern, Mitgliedern von Gesamtbetriebsräten, Niederlassungsbetriebsräten und der Gewerkschaft, mit Marktleitern, Fremdfirmenvertretern und einzelnen Mitarbeitern auf Sachbearbeiter- und ausführender Ebene der Zentrallager. Ergänzend wurden Gespräche mit Vertretern von Berufsgenossenschaft und Unternehmensverbänden geführt.

3. Einzelne Forschungsergebnisse

Die Analyse der Ergebnisse erfolgt nach den von TNO entwickelten Richtlinien und orientiert sich – soweit möglich – an den in den Protokollen zu den Forschermeetings priorisierten Fragen. Ergänzend wird verstärkt auf unternehmensübergreifende Flexibilisierungsaspekte und auf die Bedeutung technologischer Flexibilität Bezug genommen.

3.1 Flexibilitätstypen und Unternehmenspolitik

3.1.1 Automobilzulieferindustrie

(1) Trotz unterschiedlicher Ausgangsbedingungen und Flexibilitätspotentialen gilt für die in eng verflochtene Produktionsnetzwerke eingebundenen Teilelieferanten durchgängig: Sie sind als Glieder der Wertschöpfungskette in der Automobilindustrie sowohl selbst Bausteine der von den Automobilherstellern organisierten und gesteuerten flexiblen Massenproduktion (Sauer 1992) als auch als einzelner Betrieb konfrontiert mit den daraus resultierenden Flexibilitätsanforderungen. Die Auswirkungen einer derart über die Produktionskette realisierten Flexibilisierung schlagen sich daher zum einen in Polarisierungs- und Segmentierungseffekten innerhalb der Kette zwischen unterschiedlich positionierten Betrieben nieder, zum anderen als Konsequenzen einzelbetrieblicher Reaktionen auf die jeweils bestehenden Flexibilitätsanforderungen. Um die **Folgen unternehmensübergreifender Flexibilisierungsprozesse** angemessen erfassen zu können, bedarf es eigentlich einer umfassenden Analyse kompletter Produktionsnetzwerke. Denn einschlägige sozialwissenschaftliche Analysen haben gezeigt, daß durch unternehmensübergreifende Rationalisierungsstrategien der Automobilhersteller das grundsätzliche Kostensenkungs-/Flexibilitätsproblem bislang hocharbeitsteiliger Industrieproduktion zunehmend in die gesamte Wertschöpfungskette hineinverlagert und dadurch gelöst werden kann: Flexible und dichte Zusammenarbeit der an der Kette beteiligten Unternehmen in Entwicklung, Fertigung und Logistik ermöglicht es, auf veränderte Nachfragestrukturen der Absatzmärkte insgesamt rascher, flexibler, innovativer und kostengünstiger zu reagieren. Dabei verlängern die Direktlieferanten von Automobilmodulen und -systemen die Rationalisierungsstrategien der Kfz-Hersteller durch entsprechende Beschaffungsstrategien gegenüber ihren Vorlieferanten in die Zulieferkette hinein (Altmann, Deiß 1998).

(2) Die Folgen einer solchen, auf die gesamte Kette gerichteten Rationalisierung und Reorganisation für Betriebe und Arbeitskräfte sind freilich heterogen; denn das Ziel solcher Strategien ist es u.a., unterschiedliche betriebliche Voraussetzungen im Interesse der Steigerung der Gesamteffizienz der Wertschöpfungskette zu nutzen. Innerhalb der Kette kann es deshalb zu Segmentation und **struktureller Differenzierung von Arbeitsstandards** kommen: Arbeitskräfteprobleme und Beschäftigungsrisiken verlagern sich innerhalb der Kette auf schwächere Unternehmen, die Anforderungen an Disponibilität und Flexibilität von Arbeitskraft wachsen insgesamt spürbar an. Die Zunahme prekärer Beschäftigungsverhältnisse und die Flexibilisierung der Arbeitszeitstrukturen und individuellen Arbeitszeiten sind durchgängig zu konstatieren; sie kommen in einzelnen Unternehmen aber unterschiedlich stark zum Tragen, je nachdem, wie sehr sich diese auf die Anforderungen ihrer meist mächtigeren Abnehmer einlassen müssen. Solchen Effekten von Flexibilisierung wäre sicherlich verstärkt nachzugehen, zumal sich damit Auswirkungen auf viele Unternehmen in vor- und nachgelagerten Bereichen der Wertschöpfungskette verbinden,

die aber aufgrund ihrer inferioren Position kaum zum Gegenstand von Untersuchungen oder entsprechenden Fallstudien werden.

So finden sich in einer früheren Studie deutliche Hinweis darauf, daß hinsichtlich Arbeitsbedingungen und Gesundheitsschutz erhebliche Unterschiede zwischen Lieferanten oder Dienstleistern auf den verschiedenen Stufen der Zulieferkette bestehen können (Deiß 1994); solchen Fragen konnte aber im Rahmen dieses Reports nicht näher nachgegangen werden.

In den ergänzend durchgeführten Kurzfallstudien finden sich hierfür allenfalls einzelne Anhaltspunkte, lassen sich doch daraus selbst für die Flexibilitätsstrategien der einzelnen Unternehmen nur exemplarische und kaum allgemeingültige Hinweise über die praktizierten Muster beschäftigungspolitischer Flexibilität gewinnen.

(3) Grundsätzlich wird vor allem der generelle **Druck auf die Flexibilität der Zulieferer in Produktionsnetzwerken** deutlich: In allen drei Fällen ist die Politik der Betriebe darauf ausgerichtet, alles zu unternehmen, um den Anforderungen der Autoindustrie, seien dies Endmontagewerke oder Systemlieferanten, weitestgehend nachzukommen. Ziel ist es, sowohl in der Produktentwicklung als auch in der Fertigung und Logistik möglichst kurzfristig und kostengünstig die geforderten Dienste und Zulieferteile mit der **dafür erforderlichen flexiblen Personalpolitik** bereitstellen zu können. Bei der Verwirklichung dieser Ziele werden die konzernabhängigen Betriebe allerdings auch durch Vorgaben ihrer Konzernzentralen spürbar eingeschränkt: Es werden ihnen für die Personalpolitik Grenzen auferlegt in Form von Forderungen nach Einstellungsstop und Personalabbau, nach Arbeitszeitverlängerungen ohne Lohnausgleich usw., worauf das lokale Management praktisch keinen Einfluß hat. Solche Konzernvorgaben sind ausschließlich durch kurzfristig orientierte betriebswirtschaftliche Konzepte geprägt und erschweren es den Betrieben, auf mittlere Sicht in ihr Personal und in Qualifikation zu investieren.

Beschäftigungspolitik stellt insofern offensichtlich keinen Bestandteil globaler Konzernstrategien dar, allenfalls unter dem Gesichtspunkt der Personalkostenverringerung. Die Kurzfristigkeit und Kurzichtigkeit solcher unternehmenspolitischer Vorgaben wurden dementsprechend von den lokalen Managern kritisiert, z.T. aber auch konterkariert durch Versuche auf einzelbetrieblicher Ebene, die verbleibenden Spielräume zu nutzen, um die eine **längerfristige funktionale Flexibilität** begünstigenden Maßnahmen durchzuführen: So wurde in allen Fallstudienbetrieben ein Mindestmaß an Weiterbildungsaktivitäten praktiziert, die dem Gros der Belegschaft offenstanden; auch wurde mit arbeitsorganisatorischen Neuerungen experimentiert, um u.a. eine gewisse Umsetzungsflexibilität für den größeren Teil der Belegschaft aufzubauen. Im Gegensatz zu solchen kurzfristigen Orientierungen gestaltet sich die Politik des dritten, konzernunabhängigen mittelständischen Fallstudienbetriebs etwas anders: Dort wurde – trotz einer durchaus restriktiven unternehmenspolitischen Tendenz hinsichtlich Entlohnung und Interessenvertretung – ein Schwergewicht der Personalpolitik auf die Schaffung interner und langfristig orientierter Flexibilität gelegt: auf die Einführung von Gruppenarbeit mit polyvalent einsetzbaren Arbeitskräften auch in der Fertigung mit begrenzter Zeitsouveränität und auf die Investition in FuE-Know-how (10 % des Umsatzes!) zur Erzeugung von Produkt- und Entwicklungsflexibilität.

(4) Neben solchen Aspekten intern qualitativer/funktionaler Flexibilität werden in den Betrieben der Automobilzulieferindustrie vorwiegend extern qualitative sowie verschiedene

quantitativ orientierte Flexibilitätsstrategien verfolgt. Im Vordergrund standen in den untersuchten Betrieben Maßnahmen des **Outsourcing** und der Beschäftigung von **Leiharbeitnehmern**; die ebenfalls bedeutsame Nutzung intern qualitativer Flexibilität ist dagegen in den Zulieferbetrieben – angesichts ihrer Abhängigkeitsposition von den Automobilherstellern – schon seit längerem Alltag. Beide Konzepte externer Flexibilität dienen – trotz ihres Beitrags zur kurzfristig Abdeckung unvorhersehbarer Auftragsspitzen – vor allem der **Sicherung längerfristiger Flexibilität**; damit kann auch unter erhöhtem Preisdruck die von den Automobilherstellern geforderte flexible Belieferung mit kostengünstig hergestellten Systemen und Modulen im weltweiten Wettbewerb erbracht werden.

Aus diesem Grund wurden von dem Elektrokabelhersteller inzwischen bis zu vier Fünftel seines bisherigen Produktionsvolumens ins kostengünstige Ausland ausgelagert. Er bleibt dennoch für die Lieferung der Kabelbäume systemverantwortlicher Lieferant und muß gegenüber dem Automobilhersteller die qualitativ einwandfreie und flexible Versorgung durch die Vorlieferanten sicherstellen. Um diesen allmählichen, schrittweise erfolgten Kapazitätsverlust ausgleichen zu können, hat der Betrieb eine neue hochautomatisierte Fertigung von Stanzteilen aufgebaut sowie den Anteil an Service- und Supportleistungen für Satellitenbetriebe des Konzerns schrittweise erhöht. Zum anderen wurde im Bereich der Kabelfertigung selbst durch den Einsatz von Leiharbeitern die Möglichkeit geschaffen, mittelfristig jederzeit die Kapazitäten in Abhängigkeit von Auftragsschwankungen der Kunden verändern zu können, ohne den eigenen Personalstamm antasten zu müssen. Gleichzeitig konnte so der Konzernvorgabe des Einstellungsstops Rechnung getragen werden.

In ähnlicher Weise versucht auch der Kunststoffankerhersteller mittelfristig seine Flexibilität zu erhöhen, indem er die Montagearbeiten für die Just-in-time-Belieferung eines Abnehmers auf einen eigenständig organisierten externen Dienstleister verlagert; für die Leistungen dieser Subcontracting-Firma ist er zwar weiterhin voll verantwortlich, für die notwendige Flexibilität hat diese Firma aber selbst mit gleichzeitig günstigeren Personalkosten Sorge zu tragen.

Auch im dritten Fallstudienunternehmen besteht grundsätzlich eine hohe Flexibilität dadurch, daß nur noch eine hochautomatisierte Montagefertigung stattfindet, wobei sämtliche Teile flexibel über ein Kanban-System von einer Gruppe von Vorlieferanten zugeliefert werden.

(5) Diese Maßnahmen dienen, wie ausgeführt, weniger der kurzfristigen Sicherung quantitativer Flexibilität und sind deshalb für die Zulieferer sehr wichtig, selbst wenn diese über enorme Potentiale an interner quantitativer Flexibilität zur Bewältigung kurzfristiger Auslastungsschwankungen verfügen. So haben praktisch alle Fallstudienbetriebe ausreichende **arbeitszeitbezogene Spielräume für intern quantitative Flexibilitätsmaßnahmen** geschaffen:

Flexible Arbeitszeitmodelle mit Gleitzeitcharakter für den Verwaltungs- und Managementbereich sowie ein breites Spektrum an Arbeitszeitmodellen in der Fertigung mit Teilzeit- und Vollzeitschichten, Wechselschichten und mit großen Spielräumen für den Auf- und Abbau von Überstunden bzw. Zusatzschichten, z.T. ohne daß gesonderte Lohnzuschläge zu zahlen sind. Zudem ermöglichen Nacht- und Wochenendschichten in einzelnen Teilbereichen der Fertigung die Ausdehnung der Betriebszeiten auf (komplette) sieben Tage in der Woche und erhöhen damit die Flexibilität der Betriebe zusätzlich. In zwei der Fallstudienbetriebe wurde zudem vor kurzem die wöchentliche Normalarbeitszeit ohne Lohnausgleich von 37,5 auf 40 Stunden verlängert, wodurch neben der Kostenentlastung eine

zusätzliche Erweiterung der Spielräume für den Personaleinsatz erreicht wurde. In einem der drei Fälle wird auch das Potential von – allerdings inzwischen wieder stark reduzierter – Heimarbeit genutzt. Der relativ hohe Anteil an befristeten Arbeitsverträgen in einem anderen Fall dient freilich weniger der Personalflexibilität als dem Ziel, hierüber die u.a. durch Lohnkürzungen induzierte Fluktuation in der Produktion auszugleichen und damit zugleich Selektionsmöglichkeiten in der Rekrutierung zu haben.

Die durch diese verschiedenen Maßnahmen ermöglichte intern quantitative Flexibilität wird in allen Betrieben als existenznotwendig betrachtet: Nur so können die unregelmäßig stattfindenden und hinsichtlich der Menge, Varianten und Termine schwankenden Lieferabrufe der Automobilhersteller kurzfristig erfüllt werden – eine Situation, die gegenwärtig wohl für die meisten Betriebe der Automobilzulieferindustrie die Regel zu sein scheint. In allen drei Fallstudienbetrieben wurde auch betont, daß die durch die genannten Maßnahmen erzeugten Flexibilitätsspielräume völlig ausreichen, um die flexiblen Anforderungen des Produktionsalltags zu bewältigen.

(6) Allerdings dienen auch die durch Teilzeitschichten und Überstundenpuffer eingeräumten Flexibilitätspotentiale nicht nur der Bewältigung kurzfristiger Nachfrage- oder Produktionsschwankungen. Ähnlich wie der Einsatz von Leiharbeitern liefern auch die **Überstundenpuffer eine Grundlage für ein mittelfristiges Überleben in einer flexiblen Umwelt**, insbesondere in solchen Zulieferbetrieben, die ihre Belegschaft extrem verknappt haben: Auf saisonale oder auch länger anhaltende Auftragsrückgänge kann so durch den Abbau von Überstundenpuffern reagiert werden, ohne zu weiteren personalpolitischen Flexibilitätsmaßnahmen, etwa des Personalabbaus oder der Substituierung von Vollzeitkräften durch Teilzeitkräfte, zurückgreifen zu müssen. Deshalb wurden in einzelnen Bereichen der Fallstudienbetriebe bereits Jahresarbeitszeitkonten zur besseren Planung und Handhabung von Überstundenpolstern eingeführt.

Diese Spielräume werden insbesondere in den Management- und Verwaltungsbereichen, aber auch bereits in einigen Bereichen der Fertigung durch mehr oder weniger autonome **Formen der Gruppenarbeit** erweitert. Solchen Gruppen wird z. T. hohe Zeitsouveränität hinsichtlich der Gestaltung ihrer Arbeitszeiten eingeräumt, was bis zur bloßen Vergabe von wöchentlich abzuarbeitenden Auftragskontingenten reichen kann. Neben den mit diesen arbeitsorganisatorischen Formen verbundenen qualitativen Flexibilitätspotentialen des Job Enlargement und Multi-tasking werden so auch die Bereitschaft zur freiwilligen Erbringung von Mehrarbeit und zum flexiblen Arbeitseinsatz erhöht und zugleich die Möglichkeit zur partiellen Berücksichtigung individueller Zeitbedürfnisse geschaffen.

Nicht zuletzt dient Mehrarbeit damit auch der Absicherung der Arbeitsplätze in Zulieferbetrieben, die mit wechselnden und unsicheren Marktanforderungen konfrontiert sind, ganz zu schweigen von dem Effekt, daß die Mitarbeiter in den Fertigungsbereichen dadurch ihre geringeren Einkommen etwas aufbessern können.

(7) Insgesamt gesehen **ergänzen sich** die in den Betrieben ergriffenen **Flexibilisierungspolitiken wechselseitig** im Interesse einer längerfristigen Sicherung der betrieblichen Existenz und der kurzfristigen Erfüllung wechselnder Nachfrageanforderungen der Kunden. Dabei liegt das **Schwergewicht** der Maßnahmen angesichts knapper Budgetvorgaben zwar im Bereich der **quantitativen und extern qualitativen Flexibilität**; dennoch zeigte sich in den Fallstudien, daß solche Maßnahmen als nicht ausreichend betrachtet werden, um langfristig auftretenden Anpassungserfordernissen gegenüber

gewappnet zu sein. Dazu bedarf es vielmehr auch **nachhaltiger (sustainable) qualifikatorischer Anstrengungen** sowie gezielter Maßnahmen zur Bindung qualifizierten und erfahrenen Personals an den Betrieb. Obwohl solche Maßnahmen kurzfristig zumeist kostenbezogen orientierten Maßstäben widersprechen, neigten alle Fallstudienbetriebe mehr oder weniger dazu, in dem ihnen vorgegebenen knappen Rahmen ein Mindestmaß an Qualifizierung für das Gros der Belegschaft durchzuführen, sei es in Form von Gruppenarbeit oder Jobrotation, sei es durch spezifische Weiterbildungsmaßnahmen.

(8) Schließlich ist darauf hinzuweisen, daß die Betriebe – soweit wirtschaftlich möglich – versuchen, ihre Prozesse weiter zu automatisieren und dabei auch **Potentiale technologischer Flexibilität** zu nutzen. Dabei ist zu betonen, daß die informationstechnische Verknüpfung und die damit verbundene Nutzung flexibler Informationsbereitstellung durch DFÜ (Datenfernübertragung) und EDI (Electronic Data Interchange) in der Automobilzulieferbranche aufgrund der dort bereits installierten Produktionsnetze weitgehend Praxis darstellt.

Hier sind vielmehr flexible Produktionstechniken gemeint, deren Nutzung freilich abhängig von der Komplexität der jeweils bestehenden Produkt- und Fertigungsstruktur ist. So gibt es zwar Beispiele, in denen manuelle Flexibilität durch flexible Montagetechniken substituiert werden konnte. Automatisierung kann in den Produktionsabläufen der Zulieferer aber auch zu Rigiditäten führen und hierdurch einen noch größeren Bedarf an Personaleinsatzflexibilität erzeugen. Deutlich wurde auf jeden Fall, daß Automatisierung nicht nur unter Kostenreduzierungsgesichtspunkten betrieben wird, sondern auch zur Entschärfung von Unfall- und Arbeitsbelastungsschwerpunkten beitragen kann.

(9) Die **Arbeits- und Gesundheitsschutzpolitik** wird in allen Fallstudienbetrieben eher unabhängig von der Beschäftigungspolitik verfolgt. Sie wird – z.T. allgemeinen Konzernrichtlinien entsprechend – vom lokalen Arbeits- und Gesundheitsschutzmanagement praktiziert und orientiert sich durchgängig an den gesetzlichen Anforderungen. Entsprechend werden u.a. auch Gefährdungsanalysen durchgeführt, auf deren Basis präventive Maßnahmen, insbesondere arbeitsplatzbezogene Unterweisungen, durch Arbeitsschutz- und Sicherheitsfachkräfte ergriffen werden. In einem Fall wurde sogar zusammen mit der örtlichen Krankenversicherung eine Mitarbeiterbefragung durchgeführt; hieraus wurden dann Verbesserungsvorschläge für das Management sowie die Einrichtung von Gesundheitszirkeln abgeleitet. Grundsätzlich wurde deutlich, daß Arbeits- und Gesundheitsschutzvorschriften für Voll- und Teilzeitkräfte gleichermaßen zur Anwendung kommen; sie gelten auch für Leiharbeiter, die in den gleichen Arbeitsprozessen eingesetzt und in gleicher Weise im Betrieb unterwiesen werden. Insofern resultieren hier aus den Flexibilitätsstrategien keinerlei Unterschiede in der Praxis des betrieblichen Arbeits- und Gesundheitsschutzes.

3.1.2 Lebensmitteleinzelhandel

(1) In der Handelsgruppe des Lebensmitteleinzelhandels ist die **Unternehmenspolitik** trotz einer relativ starken Position der Niederlassungen **weitgehend zentral** geprägt hinsichtlich Finanzen, Kosten-/Nutzen-Ergebnisse, Investitionen und Unternehmensorganisation. Dabei werden die jährlichen Planvorgaben für Umsätze, Deckungsbeiträge, Kosteneinsparungen auf Basis von Vorkalkulationen der Outlets und der Niederlassungen von der Unternehmenszentrale bestimmt. Die Niederlassungen entscheiden dann weitgehend autonom, wie sie die zentral vorgegebenen betriebswirtschaftlichen Ziele zu erreichen versuchen. In den einzelnen Märkten sind die Entscheidungsspielräume von daher vergleichsweise eng.

So gesehen ist der Einfluß des örtlichen Managements der Niederlassungen auf die Strategien des gesamten Unternehmens gering. Zwar verfügen die **Niederlassungen in ihrer Personalpolitik theoretisch über ausreichenden Spielraum**, um die ergebnisbezogenen Vorgaben der Zentrale ebenso wie die dort entwickelten personalpolitischen Konzepte umzusetzen. In der Praxis werden diese Möglichkeiten jedoch durch den bestehenden Rationalisierungsdruck und durch die Tendenz zu knapper Personalbesetzung stark eingegrenzt, so daß auch bestimmte generell propagierte Personalkonzepte real nicht oder nicht ausreichend umgesetzt werden (können). Personalpolitik reduziert sich so häufig darauf, Einsparungen bei den Personalkosten zu realisieren und ausreichend Flexibilität zur Bewältigung schwankender Arbeitsvolumina in den Lagern sowie zur Kapazitätsdeckung verlängerter Ladenöffnungszeiten in den Märkten bereitzustellen.

Personalpolitik ist daher auch oft nur reaktive Politik zur Bewältigung akuter Personal(kosten)probleme und enthält nur wenige aktive arbeitseinsatz- oder qualifikationsbezogen vorsorgende Elemente im Sinne eines Human Resource Management. Entsprechend wird angesichts der vielen Arbeitsplätze mit nur geringen Qualifikationsanforderungen bis heute wenig Weiterbildung betrieben; solche Maßnahmen konzentrieren sich vor allem auf Mitarbeiter, auf die sich bestimmte Rekrutierungs- und Selektionsinteressen des Unternehmens richten, wie z.B. auf die Marktleiter oder auf Fachkräfte im Servicebereich. Diese Orientierung schlägt sich nicht nur in einer großen Zahl von un- und angelernten Arbeitskräften in diesem Unternehmen nieder, sondern auch darin, daß in den Lagern und in den Märkten relativ kurze Anlernzeiten praktiziert und in den Märkten oft keine gelernten Verkäuferinnen eingestellt werden.

(2) Relativ unabhängig davon wird von der Zentrale wie von den Niederlassungen eine **systematische Arbeits- und Gesundheitsschutzpolitik** praktiziert, die weniger als ein Bestandteil von Human Resource Management zu verstehen ist, als vielmehr als eigenständige und gezielte Unternehmenspolitik zur Vermeidung von Arbeitsunfällen und arbeitsbedingten Erkrankungen und den damit für das Unternehmen verbundenen Kosten. Dazu werden über die gesetzlich vorgesehenen Aktivitäten hinaus auf allen Ebenen verschiedenste präventive Maßnahmen, Schulungen oder arbeitsmedizinische Untersuchungen durchgeführt, zumal das Unternehmen eine eigene Betriebskrankenkasse aufgebaut hat.

(3) Vor dem geschilderten Hintergrund erschöpft sich Personalpolitik auf Niederlassungs- und Outletebene daher vor allem in der Aufgabe, durch geeignete Rekrutierung sowie durch die Gestaltung entsprechender Beschäftigungsstrukturen und Arbeitsverträge die Voraussetzungen für einen **ausreichend flexiblen Personaleinsatz** zu schaffen; die unmittelbare Personaleinsatzplanung wird dann vor Ort von den Abteilungsleitern und Marktleitern geleistet. Entsprechend konzentrieren sich die Flexibilitätsstrategien in den Niederlassungen auf die Schaffung **intern quantitativer Flexibilität durch Arbeitszeit- und Schichtmodelle sowie auf eine geeignete Struktur von Beschäftigungsverhältnissen**.

Dazu gehören in den **Lagern** vor allem die Entwicklung und die Organisation **verschiedener Schichtarbeits- und Arbeitszeitmodelle**, um den jeweiligen Flexibilitätsbedarf bei der Versorgung der Märkte mit Artikeln des Trockensortiments und der sog. Frischware (wie Obst und Gemüse und Molkereiprodukte) den jeweiligen Auslieferungsprioritäten entsprechend abdecken zu können. Dazu sind natürlich auch regelmäßige Nachtschichten und Wochenendschichten erforderlich, um die Versorgung der Märkte mit Frischware am frühen

Morgen sicherzustellen. Darüber hinaus enthalten die arbeitszeitbezogenen Betriebsvereinbarungen auch ausreichende, relativ kurzfristig nutzbare **Optionen für Zusatzschichten und Überstunden**, weil nur so die täglichen Schwankungen im Anliefer-, Kommissionier- und Fuhrparkvolumen spontan aufgefangen werden können. Mit Hilfe jahresbezogener Arbeitszeitmodelle, z.T. sogar mit Gleitzeitelementen, versuchen die einzelnen Niederlassungen, zusätzliche flexibilitätsbegünstigende und kostenverringende Varianten einzuführen, etwa auch in Form von Arbeit auf Abruf als intern quantitatives Flexibilitätsinstrument.

In den **Outlets** wiederum wird intern quantitative Flexibilität vor allem durch die bereits skizzierte **Struktur zwischen wenigen Vollzeitkräften und einem Großteil an Teilzeitkräften und geringfügig Beschäftigten** hergestellt. Durch zeitlich sich überlappenden Einsatz vieler Teilzeitkräfte – geringfügig Beschäftigte werden vor allem in den durch die verlängerte Ladenöffnungszeit nunmehr offenen Abendstunden eingesetzt – wird so erreicht, daß in den verschiedenen Bereichen der Outlets z.T. über 74 Stunden pro Woche zumindest ein Mitarbeiter präsent ist. Eine solche Personalbesetzung wäre mit einem größeren Anteil an Voll- und Teilzeitkräften kaum bzw. nur mit höheren Personalkosten erreichbar. Wie bereits erwähnt, sind in den Märkten inzwischen über drei Viertel aller Mitarbeiter Teilzeitkräfte, wobei der Anteil der geringfügig Beschäftigten hiervon etwa die Hälfte ausmachen dürfte. Hinzu kommt, daß die Mitarbeiter **regelmäßig Überstunden** leisten müssen und im Prinzip einen Teil ihrer Arbeit auf Abruf erbringen, was inzwischen in den Arbeitsverträgen der Marktverkäuferinnen auch explizit vereinbart wird; diese Überstunden werden oft erst nach längerer Zeit durch Freizeit- oder Lohnausgleich abgegolten.

(4) Diese intern quantitativen Flexibilitätskonzepte werden in den Lagern und Märkten nur wenig mit anderen, insbesondere **kaum mit extern quantitativen und qualitativen Flexibilitätsmaßnahmen kombiniert**. Nur selten werden etwa saisonal bedingt Aushilfen eingesetzt. Zwar findet sich in den **Lagern**, vor allem im Fuhrpark, die Tendenz, in erheblichem – z.T. bis zu einem Drittel des Transportvolumens reichenden – Umfang die Belieferung der Märkte durch **Speditionen qua Subcontracting** durchführen zu lassen. In dieser Hinsicht unterscheiden sich die Niederlassungen allerdings, zumal sie im Fuhrpark auch auf Abruf einsetzbare Teilzeitfahrer – in einem Fall bis zu 10 % der Fahrerbelegschaft – einsetzen. Dieses Subcontracting wird zwar eher als Flexibilitätpotential zur Abdeckung von Belastungsspitzen verstanden; es stellt freilich immer auch eine Option dafür dar, daß bei wachsendem Kostendruck die latente Drohung besteht, daß ggf. zukünftig auch ein größeres Volumen des Fuhrparks ausgelagert werden könnte. Ähnliches gilt für die bislang allerdings in wenigen Lagern praktizierte Möglichkeit, Kommissioniertätigkeiten auszulagern. Damit stellen **Outsourcing und Subcontracting eine bislang eher weniger favorisierte**, aber jederzeit als Drohpotential aktivierbare **Verhandlungsstrategie** dar.

Auch in den **Märkten** wird bislang wenig Subcontracting gehandhabt. Allerdings findet sich überall der **Einsatz externer Einräumtruppen**: Diese bringen den Märkten sowohl kostenbezogen als auch arbeitsorganisatorisch bedeutsame Vorteile; die angelieferte Ware kann so besonders kostengünstig und flexibel – oft außerhalb der Ladenöffnungszeiten – von Fremdfirmen in die Verkaufsregale eingeräumt werden, ohne daß die ohnehin sehr verknappte und unter Zeitdruck stehende Marktbelegschaft auch noch mit diesen Arbeiten befaßt werden muß. Solche Fremdfirmen arbeiten fast durchgängig mit geringfügig Beschäftigten, Arbeitskräften also, die nicht nur prekäre Arbeitsverträge haben, sondern auch unter Arbeits- und Gesundheitsschutzgesichtspunkten besonders belastende und gesundheitsgefährdende

Arbeiten durchführen, ohne den direkt Beschäftigten vergleichbar rechtlich abgesichert zu sein.

(5) Insgesamt bleibt festzuhalten, daß im Lebensmitteleinzelhandel andere **Potentiale extern quantitativer Flexibilität wie auch intern funktionaler Flexibilität wenig genutzt werden**. Auch der Einsatz von Leiharbeit von Zeitarbeitsfirmen ist marginal. Selbst auf befristete Arbeitsverträge wird wenig zurückgegriffen; sie sind zwar bei Neueinstellungen die Regel, werden aber weniger unter Flexibilitäts- als unter Personalselektionsgesichtspunkten genutzt. Außerdem besteht bei vielen der geringfügigen Beschäftigungsverhältnisse offensichtlich die Möglichkeit, diese kurzfristig zu beenden, was sich in den relativ hohen Fluktuationszahlen spiegelt. Darin könnte etwa die Tendenz zum Ausdruck kommen, daß die Arbeiten, die vorwiegend von geringfügig Beschäftigten durchgeführt werden, aufgrund der Beschäftigungs- und Arbeitsbedingungen auf Dauer weniger attraktiv sind; Indikator dafür könnte sein, daß z.B. in einem Discounterbereich der Handelsgruppe mit besonders knapper Personalbesetzung die Fluktuation bei den geringfügig Beschäftigten deutlich höher als in den anderen Vertriebslinien ausfiel (mit bis zu 25 % gegenüber durchschnittlich 16 %). Genauere Zahlen und Informationen sind hierzu allerdings nicht verfügbar.

Auch **Ansätze für Gruppenarbeit finden sich in diesem Handelsunternehmen kaum**. Solche und ähnliche Möglichkeiten zur Bildung und Nutzung intern qualitativer Flexibilität werden jedenfalls nicht gezielt verfolgt; sie erschöpfen sich im allgemeinen darin, daß sich in den Märkten angelernte Kräfte zwischen Einräumen von Waren und Kassieren abwechseln oder daß im Lager einzelne Kommissionierer ggf. Wochenendschichten in einem anderen Lagerbereich machen. Aber auch dies stellt eher die Ausnahme dar.

Dennoch muß hervorgehoben werden: Obwohl die Personalpolitik auch in diesem Fallstudienunternehmen darauf ausgerichtet ist, die durch Teilzeit- und geringfügige Beschäftigung sowie durch Outsourcing erzielbaren Flexibilitäten so gut wie möglich in Anspruch zu nehmen, so zielt sie auch darauf ab, eine gewisse **Kontinuität in der Belegschaft** zu wahren und all zu **hohe Fluktuationsraten zu vermeiden**; von daher werden wohl auch keine befristeten Arbeitsverträge zur Flexibilitätsbeschaffung genutzt. Denn trotz hoher interner Einsatzflexibilität soll eine gewisse Stabilität in der Betriebszugehörigkeit und in der -erfahrung der Mitarbeiter im Unternehmensinteresse hergestellt werden bzw. erhalten bleiben; dies um so mehr, als gegenwärtig dem Gedanken einer verstärkten Service- und Kundenorientierung, der ja extremer Personalflexibilität und -verknappung zuwiderläuft, im Lebensmitteleinzelhandel wieder größeres Augenmerk geschenkt werden soll.

(6) Im Lebensmitteleinzelhandel mit seinen arbeitsintensiven Logistik- und Verkaufsprozessen spielt schließlich auch **technologische Flexibilität** eine gewisse, allmählich wachsende Rolle. So versuchen die Unternehmen vereinzelt, z.B. bislang durch Arbeitskräfte durchgeführte Einlagerungsvorgänge im Wareneingang durch flexibel gesteuerte automatische Systeme zu substituieren. Die Realisierbarkeit und Wirtschaftlichkeit solcher Systeme setzt freilich geeignete Strukturen in den Warensortimenten, den Vertriebslinien und im Layout der Lager voraus.

Flexibilitätsrelevant dürften auch andere, auf der Basis von Informationstechniken sukzessive eingesetzte technische Neuerungen sein.

Dazu gehören mit Scanner-Techniken verknüpfte Warenwirtschaftssysteme, wodurch etwa Bestellvorgänge zwischen Märkten und Lagern oder die Steuerung der Einlagerungsvorgänge

durch die Staplerfahrer im Wareneingang teilautomatisiert werden können; auch Ansätze für beleglose Kommissionierung werden erprobt. Durch solche Technisierungsprozesse lassen sich die Flexibilitätsanforderungen in der Erstellung, im Transfer und in der Verarbeitung von Informationen leichter und rascher bewältigen und damit bislang von Mitarbeitern geleistete Arbeit und Kommunikation partiell ersetzen. Auf dieser Grundlage können aber auch Informationen über zu liefernde Waren, über mögliche Störfälle etc. zeitlich vor den konkreten logistischen Abläufen zu den betroffenen Stellen gelangen; damit besteht grundsätzlich die Möglichkeit, daß dort rechtzeitig Vorkehrungen getroffen werden für veränderte Abläufe oder eventuelle Belastungsspitzen, aber auch daß zwischenbetriebliche Abläufe kontinuierlicher und harmonischer gestaltet werden.

Diese Techniken enthalten also nicht nur bestimmte Flexibilitätspotentiale, sie können auch zur Verringerung des Flexibilitätsbedarfs, insbesondere der Notwendigkeit extremer Personaleinsatzflexibilität, genutzt werden. Solche Formen der Technisierung sind bislang noch relativ wenig vorangetrieben, insbesondere auch was die technisch-organisatorische Verflechtung zwischen Handel und Lieferanten angeht, zumal dies einen erheblichen Aufwand und vertrauensvolle Formen der unternehmensübergreifenden Kooperation voraussetzt.

3.2 Flexibilität und Arbeitsbedingungen

3.2.1 Automobilzulieferindustrie

(1) Unmittelbare Zusammenhänge zwischen der Flexibilitätspolitik der Unternehmen und den Arbeitsbedingungen werden auf betrieblicher Ebene in den Automobilzulieferbetrieben kaum gesehen. Die Arbeitsbedingungen werden – von wenigen Einzelaspekten abgesehen – aufgrund der gezielten Einhaltung der Arbeits- und Gesundheitsschutzregelungen als unproblematisch betrachtet. Allerdings werden z.B. die flexibilitätsrelevanten Arbeitszeitverlängerungen ohne Lohnausgleich in den betroffenen Betrieben als ungünstig bewertet, wird dadurch doch die Bereitschaft der Mitarbeiter zu Flexibilität und zu Engagement erheblich beeinträchtigt.

Die Arbeitsbedingungen im engeren Sinn sind in allen Betrieben allerdings deutlich geprägt durch **hohe Leistungsintensität sowie durch extremen Zeitdruck und Unvorhersehbarkeit** in der Arbeit aufgrund der schwankenden Lieferabrufe der Abnehmer. Dies gilt vor allem für die immer unter großer Hektik und ohne ausreichende Einarbeitung stattfindenden Produktionsanläufe bei neuen Kfz-Systemen und -Modulen. An **physischen Belastungsfaktoren** kommen insbesondere klimatische und Lärmbelastungen sowie einseitig belastende Arbeitshaltungen (z.B. ständiges Stehen, repetitive Bewegungen, Überkopf-Arbeit) hinzu. Entsprechend wurden in dem Zulieferbetrieb von Elektrokabeln gesundheitliche Beschwerden vor allem im Bereich der Schulterpartien sowie in Form von Müdigkeit, Kopfschmerzen, Nervosität registriert.

(2) Diese belastenden Arbeitsbedingungen werden **durch bestimmte Flexibilisierungsstrategien noch erhöht**, weil die Mitarbeiter aufgrund von Überstunden solchen ergonomischen und psychischen Belastungen entsprechend länger und damit verstärkt ausgesetzt sind. Besondere Belastungsfaktoren wie etwa die rasche und terminabhängige Abwicklung großer Arbeitsmengen, unvorhergesehene Unterbrechungen im Arbeitsablauf, kurzfristig geänderte Lage und Dauer der Arbeitszeit usw. sind freilich auch durch die Nutzung interner Flexibilität mitverursacht bzw. letztlich durch die diskontinuierlichen

Lieferabrufe der Kunden induziert. Von diesen Belastungen sind allerdings alle Mitarbeiter in der Produktion gleichermaßen betroffen.

Ähnliche Belastungen finden sich verstärkt aber **auch im Management**, das ebenso immer mehr mit kurzfristig wechselnden und unter Termindruck zu erfüllenden Anforderungen der Abnehmer etwa in der Entwicklungsabteilung, im Qualitätsmanagement oder in der Produktionssteuerung konfrontiert wird; auch dort müssen verstärkt Überstunden erbracht und immer häufiger Rufbereitschaft geleistet werden.

Ein spezifischer Zusammenhang zwischen Flexibilität und Arbeitsbedingungen zeigt sich in den Risiken aufgrund **zu kurzer und unzureichend durchgeführter Anlernprozesse**. So wurde von den Interviewpartnern weitgehend bestätigt, daß wegen des flexiblen Arbeitseinsatzes häufig auch kurzfristige Umsetzungen und Einsätze an ungewohnten Arbeitsplätzen erforderlich werden, was eigentlich bestimmte Anlern- und Einarbeitungszeiten bedingt. Der Zeitdruck im Produktionsalltag führt aber dazu, daß diese Umstellungsprozesse viel zu rasch und unzureichend abgewickelt werden müssen; die betroffenen Arbeitskräfte werden dadurch besonders belastet, nicht nur weil sie den normalen Leistungsgrad nur langsam erreichen, sondern auch, weil sie unsicher sind und ihre Arbeit nicht ausreichend beherrschen, wodurch auch ihr Arbeitsunfallrisiko zunimmt.

(3) **Geschlechtsbezogene Diskriminierungen** ergeben sich in diesem Zusammenhang dadurch, daß in der Produktion des Kabelbaumfertigers und des Herstellers von fahrzeugtechnischen Teilen **vorrangig Frauen** beschäftigt sind. Sie sind einerseits aufgrund ihres hochflexiblen Einsatzes in der Produktion auch verstärkt von den mit diskontinuierlicher Arbeit und wechselnden Arbeitszeiten verbundenen Einschränkungen betroffen; auf der anderen Seite kann durch eigenständige Planung der Arbeitszeiten durch die Mitarbeiter bzw. Mitarbeitergruppen in der Fertigung selbst zumindest partiell den individuellen Bedürfnissen dieser Arbeitskräftegruppe besser Rechnung getragen werden, sofern dafür wirksame Partizipationschancen eingeräumt sind.

Altersbezogene Diskriminierungen aufgrund von Flexibilisierungsmaßnahmen zeigen sich allenfalls darin, daß ältere Arbeitskräfte von flexiblen Arbeitseinsatzzeiten stärker belastet werden als jüngere; umgekehrt verfügen z.T. ältere Arbeitskräfte auch über (noch) günstigere Arbeitsverträge, so daß Belastungen durch flexible Arbeit verstärkt auf die jüngeren Arbeitskräfte mit geringerer Betriebszugehörigkeit zutreffen.

(4) Wie bereits angesprochen, sind Voll- und Teilzeitkräfte in den Zulieferbetrieben von klassischen Gesundheitsproblemen (wie Wirbelsäulenbeschwerden, Unfallrisiken usw.) ebenso wie von neuen Gesundheitsrisiken durch Leistungsdruck und Arbeitshektik betroffen. Flexibilisierungsstrategien führen in den untersuchten Betrieben auch **kaum zu unterschiedlichen Problemen je Beschäftigtenstatus**, sieht man einmal von den Mitarbeitern im Management und in der Verwaltung ab, die konkreten Gefährdungen aus der Arbeitsumwelt und dem Produktionsprozeß vergleichsweise weniger ausgesetzt sind.

Dementsprechend finden sich in der Personalpolitik der untersuchten Betriebe auch keinerlei Anhaltspunkte auf eine Unterscheidung von Stamm- und Randbelegschaft. Dies gilt auch für die zum Teil bis zu einem Jahr eingesetzten Leiharbeiter, was die herkömmlichen Belastungen angeht. **Leiharbeitnehmer** sind aber – ebenso wie neu und deshalb befristet eingestellte Arbeitnehmer – **von flexibler Arbeitseinsatzpolitik stärker belastet**, müssen sie doch unter dem Aspekt von Selektion und eventuell späterer Übernahme sehr viel mehr ihre

Flexibilitätsbereitschaft und ihre Belastungsfähigkeit unter Beweis stellen, und zwar trotz prekärer Beschäftigungslage und schlechterer Entlohnung.

(5) Sehr viel problematischer kann sich die Flexibilisierungspolitik der Unternehmen freilich auf die **Arbeitsbedingungen der Mitarbeiter in Outsourcing- oder Subcontractingfirmen** auswirken. Diese arbeiten in der Regel unter sehr viel ungünstigeren Beschäftigungsbedingungen (tariffrei, keine Interessenvertretung, geringere Gesundheitsschutzanforderungen usw.); sie müssen gleichwohl die Aufträge der Zulieferunternehmen flexibel erfüllen und tragen dabei zugleich ein höheres Beschäftigungsrisiko bei rückgängiger Auftragslage.

(6) Was den **Zugang zu betrieblicher Weiterbildung** angeht, so zeigen sich für Voll- und Teilzeitkräfte in den untersuchten Betrieben **keine auffälligen Unterschiede**. Allerdings dürfte der Zugang für Vollzeitkräfte im Hinblick auf eine Verbesserung ihrer Karrierechancen leichter und aussichtsreicher sein, denn in allen Betrieben wurde die Chance der Teilzeitkräfte, in Führungspositionen aufzusteigen, als sehr gering angesehen. **Leiharbeiter sowie neu, aber befristet eingestellte Arbeitskräfte haben zunächst kaum Zugang zu Weiterbildungsmaßnahmen**, sieht man von Kurzschulungen in Arbeits- und Gesundheitsschutz u.ä. einmal ab; ihr Augenmerk gilt zunächst eher der Bewährung mit dem Ziel einer Übernahme in die Stammbesetzung des Unternehmens. Allerdings besteht insgesamt Unklarheit darüber, wie sich die individuellen Beschäftigungsinteressen der von privaten Zeitarbeitsfirmen zur Verfügung gestellten Leiharbeitskräfte in der Realität darstellen.

(7) Aus den bisherigen Ausführungen wird deutlich, daß die in den Unternehmen praktizierten neuen **Arbeitszeitmodelle** – wenn auch auf dem Hintergrund bislang praktizierter und weitgehend tariflich geprägter Arbeitszeitmuster entwickelt – **in ihrer Vielfalt und Anwendung kaum sozialen Regulierungen unterliegen**. Sie werden entweder mit den Betriebsräten unter Anpassung an die hochflexiblen Anforderungen des Unternehmens (bzw. seiner Auftraggeber) entwickelt und z.T. auch außerhalb der tariflichen Regelungen vereinbart. Dabei bleibt den Betriebsräten, soweit sie vorhanden sind, im allgemeinen nur die Möglichkeit, Mindestanforderungen an die Sicherung von Überstundenzuschlägen bzw. Freizeitausgleich, an die Abwicklung von Jahresarbeitszeitkonten, an die Gestaltung von Schichtsystemen usw. abzusichern. Konkrete Arbeitszeitvereinbarungen werden vielfach aber auch mit den Mitarbeitern individuell getroffen.

Die faktischen Arbeitszeiten, ihre Regelmäßigkeit oder Unregelmäßigkeit und ihre Vorhersehbarkeit sind dabei immer abgeleitet von den betrieblichen Anforderungen hinsichtlich Arbeitsanfall und entsprechend flexibler Bereitschaft für Normal- und Mehrarbeitszeit. Arbeitszeit unterliegt demnach nur noch begrenzt sozialer, insbesondere überbetrieblich vereinbarter Regulierung, auch wenn dadurch prinzipiell eine gewisse Offenheit für die Einbringung individueller Arbeitszeitbedürfnisse gegeben ist. Denn die konkreten Arbeitszeiten werden in der Regel weitgehend von den Betriebs- und Maschinenlaufzeiten und den aktuell anstehenden Fertigungs- und Montageumfängen in Abhängigkeit von den nach Menge und Zusammensetzung schwankenden Lieferabrufen der dominanten Abnehmer determiniert. Dies gilt erst recht für Leiharbeitnehmer und für die Mitarbeiter in prozeßabhängigen Vorlieferanten- oder Dienstleistungsbetrieben.

(8) Auch der **direkte oder indirekte Einfluß der Mitarbeiter** auf die Entscheidungsprozesse ist von daher **vergleichsweise gering** einzuschätzen. Den Betriebsräten bleiben ja selbst kaum

Möglichkeiten zur Einflußnahme: Die von den Zulieferunternehmen zu erfüllenden Prozeßvorgaben werden weitgehend extern von den Abnehmerbetrieben getroffen, wodurch die Handlungsspielräume des Managements selbst – als eigentlicher Verhandlungsadressat der Betriebsräte – extrem eingeschränkt sind. Indirekte oder direkte Partizipation ist daher für alle Arten von Beschäftigungsverhältnissen nur begrenzt möglich. Sie beschränkt sich weitgehend darauf, auf individuelle Abweichungen im Personaleinsatz, auf geringfügige Abweichung im Prozeßablauf und im Entlohnungssystem oder gar auf ein Mindestmaß an Souveränität in der Arbeitsablaufgestaltung hinzuwirken. Dabei sind die Möglichkeiten insbesondere der Leiharbeiter besonders gering, zumal auch die formale Interessenvertretung primär die Interessen der eigenen Belegschaft im Auge hat.

3.2.2 Lebensmitteleinzelhandel

(1) Die Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen in der untersuchten Niederlassung entsprechen weitgehend den Einschätzungen, wie sie seit längerem für den deutschen Einzelhandel konstatiert werden (Glaubitz 1996). Danach sind die Einkommen insbesondere in den Märkten vergleichsweise niedrig; angesichts des hohen Anteils von Teilzeitkräften wird deutlich, daß es sich dabei vielfach um Zuverdienste zur Sicherung von Familienexistenzen handelt. Die Arbeitsbedingungen sind geprägt durch **steigenden Leistungsdruck**, der vermittelt wird über Prämienentlohnung und zunehmenden Rationalisierungsdruck, sowie durch **unattraktive Arbeitszeiten**. **Körperliche Schwerarbeit** findet sich vor allem im Kommissionierbereich und im Warenausgang der Lager sowie in den Märkten aufgrund des hohen, in den letzten Jahren stark angestiegenen Anteils an physischer Logistiktätigkeit (Ein- und Umräumen von Regalen). Psychische Belastungen ergeben sich durch die hohen und nicht vorhersehbaren Schwankungen im Arbeitsanfall und durch Ungewißheiten aufgrund organisatorischer Veränderungen und nichtbeeinflussbarer Ursachen in den vor- und nachgelagerten Bereichen bei zugleich stark verknappter Personalbesetzung.

Zusammenhänge zwischen betrieblicher Flexibilisierungspolitik und Arbeitsbedingungen schlagen sich dabei zunächst weniger in einer unmittelbaren Diskriminierung unterschiedlicher Arbeitskräftegruppen nieder. Die interne Flexibilitätspolitik führt vielmehr generell dazu, daß **Lage und Dauer von Arbeitszeiten unvorhersehbar** sind bzw. **Ausmaß und Zeitpunkt von Überstunden** und Zusatzschichten belasten. Vor allem in den **Märkten** sind aufgrund ihres hohen Anteils an Teilzeitkräften und geringfügig Beschäftigten **Frauen davon überwiegend betroffen**. Zudem sind es gerade die geringfügig Beschäftigten, für die besonders ungünstige Arbeitszeitlagen – Arbeit auf Abruf sowie Arbeit in den Abendstunden und am Samstag – besonders häufig der Fall sind. Da die Arbeitszeiten in Märkten sich eben an den betrieblichen Ladenöffnungszeiten und weniger an den Interessen der Arbeitskräfte orientieren und keine spezifischen Arbeitszeitmodelle (z.B. Teamarbeit mit Zeitsouveränität der Gruppe) praktiziert werden, dienen gerade diese Arbeitskräfte als einzelbetrieblicher Flexibilitätspuffer; die Berücksichtigung individueller Zeitinteressen ist also schwer möglich. Dabei ist daran zu erinnern, daß im deutschen Einzelhandel die Gestaltung der Arbeitszeit zumindest formal ein traditioneller Gegenstand tariflicher Verhandlungen ist.

Im Gegensatz dazu sind die **Arbeitszeitregelungen in den Lagern der Niederlassungen relativ systematisch durch Betriebsvereinbarungen gestaltet**. Diese enthalten zwar vielfältige Flexibilitätspotentiale, ermöglichen aber für das Gros der ohnehin in der Regel als Vollzeitarbeitskräfte eingesetzten Mitarbeiter eine relativ regelmäßige Arbeitszeitlage – letzteres allerdings mit der jederzeit möglichen Anforderung, für Überstunden oder Zusatzschichten bereitzustehen.

(2) Die relativ ungünstigen Arbeits- bzw. Beschäftigungsbedingungen vor allem für weibliche Teilzeitkräfte und geringfügig Beschäftigte, haben sich natürlich in unmittelbarem Zusammenhang mit den intern und extern orientierten Flexibilitätskonzepten der Niederlassungen entwickelt. Für die Personalpolitik bestehen dabei – angesichts der knappen Personalbesetzungen – zudem **kaum Möglichkeiten**, dieser Belegschaftsgruppe etwa durch **Schulungen und Weiterbildungsmaßnahmen** zusätzliche oder höhere Qualifikationen zu vermitteln. Auch ihre Karrierechancen sind dementsprechend gering. Darüber hinaus besaßen die geringfügig Beschäftigten bislang auch keinerlei Ansprüche auf Leistungen der Sozialversicherung.

(3) Dennoch werden **Vollzeitkräfte und Teilzeitkräfte gleichermaßen als Bestandteile der Stammebelegschaft** begriffen; dies wird durchgängig als ein Ziel von Personalpolitik zur Sicherung von Kontinuität und Erfahrungswissen im Betrieb betrachtet, auch um einen Kern an qualitativer Leistungsfähigkeit zu erhalten. Ähnliches gilt zumindest auch für die indirekte bzw. formale Partizipation über die betriebliche Interessenvertretung. So zeigte sich, daß der Organisationsgrad in einer untersuchten Niederlassung gerade in den Märkten, wo hauptsächlich weibliche Teilzeitkräfte eingesetzt werden, zwei- bis dreimal so hoch war als im Lager, in dem vorwiegend männliche Vollzeitarbeitskräfte beschäftigt sind. Trotzdem sind es gerade die **geringfügig Beschäftigten**, die wegen ihrer kurzen Präsenzzeiten faktisch **kaum ausreichende Partizipationschancen** haben, sich als Teil der Gesamtbelegschaft einzubringen, und die deshalb von Schulungen, spezifischen Gesundheitsschutzmaßnahmen usw. weitgehend ausgeschlossen sind.

(4) Eine solche Diskriminierung zeigt sich freilich weniger in den konkreten Arbeitsbedingungen; **Arbeits- und Gesundheitsschutz** und die Gestaltung der physischen und umweltbezogenen Arbeitsbedingungen sind **für Vollzeit- wie Teilzeitkräfte sowie für geringfügig Beschäftigte im Prinzip gleich wirksam**. Freilich darf hier nicht vergessen werden, daß gesundheitsgefährdende Arbeitsbelastungen, etwa durch körperlich belastende Räumarbeiten oder durch Leistungsdruck, zumindest aufgrund der hohen Fluktuation bei den geringfügig Beschäftigten vergleichsweise weniger für den Betrieb zum Problem werden.

(5) Ein eindeutiger Zusammenhang zeigt sich im Verhältnis zwischen extern qualitativer Flexibilitätspolitik und den Arbeitsbedingungen der **Arbeitskräfte von Subcontracting-Firmen**. Sowohl die Einräumtrupps als auch die Arbeitnehmer von Speditionen müssen mit einem erheblich geringeren Einkommensniveau vorliebnehmen, sie müssen hinsichtlich ihrer Arbeit besonders flexibel sein und sind von den Integrations-, Schulungs- und Karrieremöglichkeiten des Handelsunternehmens praktisch völlig ausgeschlossen. Ihre **Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen sind zudem besonders ungünstig**, wenn man etwa an die Arbeitszeitlege und –dauer der Einräumtrupps denkt, die oft bis in die Nacht hinein arbeiten müssen und im allgemeinen nur von Tag zu Tag erfahren, wann und wo sie eingesetzt werden. Sie verfügen wie gesagt zudem in der Regel als geringfügig Beschäftigte nicht nur über keine Schutzansprüche aus der Sozialversicherung, sondern sind auch unter dem Gesichtspunkt der gesetzlichen Unfallversicherung weniger abgesichert bzw. von den Berufsgenossenschaften betreut.

3.3 Generelle Auswirkungen von Flexibilität

3.3.1 Automobilzulieferindustrie

Aus der Unterschiedlichkeit in den Produktions- und Belegschaftsstrukturen und dem Spektrum der genutzten Flexibilitätspotentiale in den drei Fallstudienbetrieben geht bereits hervor,

daß daraus nur schwerlich Rückschlüsse auf generelle und gesellschaftliche Effekte der Flexibilisierungsstrategien in der Automobilzulieferindustrie gezogen werden können.

(1) Einige Hinweise lassen sich gleichwohl aus diesen unternehmensübergreifenden Flexibilisierungsprozessen und aus der Beschäftigungspolitik der Unternehmen ableiten. Zwar gibt es keine detaillierten Informationen über die Struktur der Beschäftigungsverhältnisse in diesem Sektor. Dennoch ist davon auszugehen, daß auch hier der **zunehmende Einsatz von Teilzeitkräften und insbesondere von Fremdfirmen** zu deutlichen Verschiebungen in den bislang durch unbefristete Normalarbeitsverhältnisse geprägten Arbeitsmarktstrukturen geführt haben dürfte. Zwar ist in den untersuchten Betrieben der Einsatz befristeter Arbeit eher gering geblieben und wurde allenfalls aus Selektions- und nicht aus Flexibilitätsgründen praktiziert; dennoch ist aufgrund unserer Erfahrungen nicht auszuschließen, daß angesichts der saisonal und konjunkturell schwankenden Auftragslagen in den zahlreichen KMU der Vorlieferanten auf diesen Beschäftigungstypus verstärkt zurückgegriffen wird. Außerdem scheint der Rückgriff auf die in Deutschland gesetzlich geregelte Kurzarbeit bei vorübergehenden Auftragsrückgängen eine wichtige – in den untersuchten Betrieben in den letzten Jahren allerdings nicht genutzte – Flexibilisierungsmöglichkeit für die Zulieferbetriebe und zur Stabilisierung des Arbeitsmarktes darzustellen; dadurch kann der sonst eventuell notwendige Personalabbau und die Fluktuation auf dem Arbeitsmarkt doch erheblich geringer gehalten werden.

Der Einsatz von geringfügig Beschäftigten und auch die Beauftragung von sog. Scheinselbständigen erfolgt offensichtlich marginal in diesen Betrieben und beschränkt sich im allgemeinen auf bloße Serviceleistungen etwa im Bereich der Reinigungs – und Wartungsarbeiten oder auf spezifische FuE- bzw. Engineeringleistungen.

(2) Aus den Beschäftigungspolitiken der untersuchten Unternehmen läßt sich daher vor allem ableiten, daß durch die Einführung flexibler Arbeitszeitmodelle mit Jahresarbeitszeitkonten und erheblichen Überstundenpuffern einerseits deutlich **Personalabbau und Fluktuation verringert** werden und die **Inanspruchnahme von Kurzarbeit** reduziert wird, während andererseits aufgrund dessen allerdings positive Beschäftigungseffekte eher unterbleiben; von daher trägt eine solch flexible Beschäftigungspolitik zumindest zu einer Stabilisierung der Arbeitsmarktsituation in diesem Sektor bei. Zugleich begünstigt dies – im Interesse von Betrieb und Arbeitnehmern – den Erhalt von Qualifikationen und Erfahrungswissen, was bei einem häufigen Wechsel der betroffenen Arbeitnehmer zwischen verschiedenen Betrieben und/oder auf dem Arbeitsmarkt weniger der Fall wäre.

Besondere arbeitsmarktpolitische Relevanz entfaltet diese Art von Beschäftigungsflexibilität in jenen Betrieben, in denen aufgrund der Art der Produktionsprozesse arbeitsintensive (Montage-)Abläufe noch existieren und mit Teilzeitarbeit verknüpfte Schichtmodelle praktiziert wurden. Hierdurch wurde offenbar der **Zugang weiblicher Arbeitskräfte in derartige industrielle Teilbereiche**, wenn auch nur an Arbeitsplätzen mit geringen Qualifikationsanforderungen, erleichtert und damit auch zur Erhöhung der Frauen-erwerbsquote beigetragen.

(3) Ein wesentlicher Impuls zur **Neuorganisation zumindest lokaler Arbeitsmärkte** kann sich aus dem systematischen **Einsatz von Leiharbeitskräften** ergeben. Während befristete Arbeit in den untersuchten Betrieben nur einen marginalen Stellenwert – insbesondere für die mittelfristige Beschäftigungsflexibilität – einnimmt, spielt Leiharbeit, d.h. die befristete Bereitstellung von Arbeitskräften, die bei einer Zeitarbeitsfirma dauerhaft angestellt sind

(„Arbeitnehmerüberlassung“), gerade im Sektor der Automobilzulieferindustrie eine nicht zu unterschätzende Rolle. Dieses Beschäftigungskonzept befindet sich, wie bereits dargelegt, in Deutschland im Aufwind und scheint für Kfz-Zulieferer, deren Auftragsperspektiven unsicher und deren Einstellungsmöglichkeiten erschwert sind, eine wichtige flexibilitätspolitische Option darzustellen. Für die Leiharbeiter selbst dürfte sich hieraus allerdings nur vereinzelt die Chance einer späteren Übernahme in eine unbefristete Beschäftigung ergeben: Zum einen erweisen sie sich nach Expertenaussage grundsätzlich als schwer integrierbar in die eigene Betriebsorganisation, zum anderen sind die Aussichten für langfristige Personalaufstockungen gerade in diesen Betrieben per se (Lean Production, unsichere Auftragslage) als gering einzuschätzen. Insofern stellt Leiharbeit generell für die Arbeitnehmer weniger eine „Brücke“, aber zumindest eine Selektionsplattform für den Zugang zu eventuell freiwerdenden Stellen dar; sie erweist sich jedoch auch nicht unbedingt als eine „Falle“, weil die Arbeitnehmer der Zeitarbeitsunternehmen eben freiwillig oder zwangsläufig mit einem permanenten Arbeitsplatz- und Betriebswechsel rechnen (müssen).

Leiharbeit ist damit sicherlich ein neues wachsendes Segment auf dem deutschen Arbeitsmarkt, das angesichts seines deutlich geringeren Einkommensniveaus bereits als eine Art **Niedriglohnbereich** zu betrachten ist. Die Effekte dieses Segments hinsichtlich Qualifikationsniveau (Einsetzbarkeit für verschieden qualifizierte Arbeitsplätze oder nur für Angelerntentätigkeiten) und Beschäftigungsperspektiven (kurz- oder langfristige Aussichten, Beschäftigungssicherheit bei der Zeitarbeitsfirma selbst) bedürften freilich einer eigenen Analyse.

(4) Die in der Automobilzulieferindustrie generell verbreiteten praktizierten Maßnahmen des **Outsourcing und Subcontracting** können arbeitsmarktpolitisch relevante Beschäftigungskontingente sichern, zumindest sofern die Auslagerungen im Inland erfolgen. Aber auch die Auslagerung von Teilprozessen ins kostengünstigere Ausland kann beschäftigungspolitisch stabilisierend wirken, wenn durch Mischkalkulationen der Zulieferer letztlich inländische Standorte erhalten bleiben bzw. diese Standorte zu FuE- und Engineeringzentren internationaler Produktionsnetze ausgebaut werden. In dieser Richtung können auch generell im Kontext der Flexibilisierung der gesamten Zulieferkette angestrebte zwischenbetriebliche Kooperationsaktivitäten, z.T. angestoßen durch entsprechende Länderinitiativen, wichtige Effekte erzeugen.

Insgesamt darf dabei jedoch nicht übersehen werden, daß im Zuge dieser Outsourcing- und Dezentralisierungstendenzen die **Zahl der kleineren Betriebseinheiten in der Automobilzulieferindustrie** wächst: Dies hat einmal den Effekt, daß solche SME in der Regel in hoher Abhängigkeit von den sie dominierenden Abnehmern oder Kunden ohne große finanzielle Substanz agieren müssen. Zudem sind sie tariffrei und weisen in der Regel nur eine schwache oder überhaupt keine indirekte Interessenvertretung auf, was für die Entwicklung der industriellen Beziehungen in diesem Sektor nicht unproblematisch ist. Damit aber tragen solche Unternehmen bzw. die dort Beschäftigten ihr Existenzrisiko allein; sie können also in ökonomisch kritischen Zeiten auch leichter vom Markt verschwinden und damit rascher den Arbeitsmarkt mit beschäftigungslosen Arbeitnehmern belasten. Die Nachhaltigkeit solcher Flexibilisierungsstrategien in der Kette setzt also – im Interesse der Unternehmen und ihres Beitrags zu arbeitsmarktpolitischer Stabilität – voraus, daß die Unternehmen auch mittelfristig mit einigermaßen stabilen Perspektiven kalkulieren können und daß unternehmensübergreifende Kooperation auch wechselseitig funktioniert (z.B. hinsichtlich der Längerfristigkeit von Liefer- und Leistungsverträgen, der frühzeitigen Auftragszusagen, aber auch der Diversifizierung des Kundenspektrums etc.).

3.3.2 Lebensmitteleinzelhandel

(1) Die Flexibilitätspolitik im Lebensmitteleinzelhandel scheint vor allem zu bewirken, daß Beschäftigung und Arbeitsmarkt sich generell stark in **Bereiche mit Vollzeitarbeit, mit Teilzeitarbeit und geringfügiger Beschäftigung aufspalten**. Dabei führt die Tendenz zu mehr Teilzeitstellen sowohl zur durchschnittlichen Reduzierung der Arbeitszeit pro Beschäftigten als auch für das Gros der Beschäftigten zu einem flexiblen Einsatz über die verlängerten wöchentlichen Betriebszeiten. Generell trägt eine solche Politik zwar eher zu einer Stabilisierung der Beschäftigtenzahl im Lebensmitteleinzelhandel insgesamt bei; letztlich aber schlägt sich der sukzessive Rückgang der Vollzeitstellen bzw. der Ersatz von Teilzeitstellen durch geringfügig Beschäftigte in einer **allmählichen Verringerung des gesamten Arbeitsvolumens** nieder. Dies kommt auch darin zum Ausdruck, daß internen Statistiken zufolge fast die Hälfte der geringfügig Beschäftigten durchaus bereit wäre, mehr zu arbeiten, und zwar im Durchschnitt etwa doppelt so lange, wie es ihr jetziges geringfügiges Beschäftigungsverhältnis erlaubt.

(2) Dieser Trend führt also zunehmend dazu, daß ein immer größerer Teil der Beschäftigten im Lebensmitteleinzelhandel im Vergleich zum Normalarbeitsverhältnis **prekäre Beschäftigungsverhältnisse** akzeptieren muß. Das zeigt sich weniger in ihrem arbeitsrechtlichen Status als darin, daß Teilzeitbeschäftigte und vor allem geringfügig Beschäftigte sehr viel eher auf Arbeitsplätzen mit geringen Qualifikationsanforderungen eingesetzt werden; aufgrund des ohnehin geringen Einkommensniveaus entwickelt sich daher der Teilzeitbereich zu einer **Art Niedriglohnsektor** im Arbeitsmarkt. Dementsprechend besteht auch das Arbeitskräfteangebot in diesem Bereich – und die Rekrutierungspolitik der meisten Handelsunternehmen begünstigt dies – tendenziell nur noch aus Un- und Angelernten. Zwar tendieren viele Betriebe dazu, selbst im Teilzeitbereich die Fluktuationsraten nicht zu hoch werden zu lassen, allein schon wegen der nicht unerheblichen organisatorischen Kosten, die die Flexibilitätsvorteile bei dieser Arbeitskräftegruppe wieder aufzehren können. Trotzdem ist davon auszugehen, daß Teilzeitarbeit oder gar geringfügige Beschäftigung im Lebensmitteleinzelhandel für die meisten **keine Brücken zu zeitlich besser ausgestatteten Stellen** oder gar zu Vollzeitstellen darstellen, zumal dort gegenwärtig weder neue noch neuartige Arbeitsplätze geschaffen werden, sieht man von den bislang noch eher randständigen Entwicklungen im Bereich von Home Delivery oder Electronic Commerce ab.

Auch mit dem Einsatz von Fremdfirmen, mit dem theoretisch die Möglichkeit für einen Transitional Labour Market gegeben sein könnte, verbinden sich – zumindest in den hier untersuchten Fällen – kaum systematisch Chancen, einen besseren Zugang zu unternehmensinternen Full-time-Beschäftigungsverhältnissen zu erlangen.

(3) Wie bereits erwähnt, ergeben sich aus der Flexibilitätspolitik der Lebensmitteleinzelhandelsunternehmen kaum differenzierte Effekte für Arbeits- und Gesundheitsschutz im Betrieb; weder für die Organisation des Arbeitsschutzes noch für die Arbeitskräftegruppen resultieren daraus unterschiedliche Effekte. Allerdings wird deutlich, daß sich durch den überwiegenden Einsatz von Frauen als Teilzeitkräfte oder als geringfügig Beschäftigte auf dem Arbeitsmarkt generell eine **geschlechtsbezogene Segmentierung** vollzieht. In diesem Niedriglohnsektor finden sich eben vor allem Frauen, insbesondere hinzuverdienende Ehefrauen mit Kindern, und die Zugangsschwelle zu diesen prekären Arbeitsplätzen ist vergleichsweise niedrig. Die dadurch erleichterten Beschäftigungsmöglichkeiten verdecken jedoch vielfach die damit verbundenen Nachteile: Die betroffenen Arbeitnehmerinnen würden gerne länger arbeiten, wenn man sie ließe; das

Arbeitsvolumen ist insgesamt dennoch geringer geworden; ihre Beschäftigungsperspektiven sind grundsätzlich sehr gering und sie müssen jederzeit damit rechnen, als erste zum Objekt konjunktur- oder konkurrenzbedingter Rationalisierungsmaßnahmen zu werden.

Damit Angehörige dieser Arbeitnehmergruppen in ihrer Arbeit und in der Gesellschaft sozial besser integriert werden, wären wohl bestimmte Regulierungsmomente erforderlich, die derartige Formen der Personalflexibilität in einen gewissen Rahmen an Integration, Stabilität und Perspektiven einbinden. Darauf bezogen finden sich in der hier untersuchten Fallstudie freilich wenig Anhaltspunkte, sieht man einmal ab von einzelnen Aktivitäten der Interessenvertretung – die sich allerdings stark auf den Bereich der Zentrale und des Lagers der Niederlassung konzentrieren (s.u.) – sowie von den neuen, in diesem Kontext durchaus ambivalent zu betrachtenden sozialpolitischen Neuerungen (s. ebenfalls u.).

Immerhin enthalten die personalpolitischen Zielsetzungen einzelner Unternehmen des Lebensmitteleinzelhandels gegenwärtig Ansätze dazu, daß der Anteil der Teilzeitkräfte nicht zu hoch werden soll und daß diese Mitarbeiter ausreichend an die Betriebe gebunden werden sollen, um dem – zumindest strategisch – bedeutsamer gewordenen Gedanken der Kunden- und Serviceorientierung stärker Rechnung zu tragen. Personalflexibilität soll also nicht nur unter dem Gesichtspunkt eines kostengünstigen, jederzeit anpassungsfähigen Personaleinsatzes gesehen werden. Ansatzpunkte für eine stärkere Regulierung solcher Arbeitsformen, vor allem im Interesse der Arbeitskräfte, finden sich bislang jedoch kaum; sie erschöpfen sich im allgemeinen in ad hoc getroffenen informellen Vereinbarungen der einzelnen Arbeitskräfte mit dem Management.

3.4 Die Rolle des Systems industrieller Beziehungen

3.4.1 Automobilzulieferindustrie

(1) Die industriellen Beziehungen spielen für das Verhältnis zwischen Flexibilität und Arbeits- bzw. Beschäftigungsbedingungen in der Automobilzulieferindustrie eine wichtige Rolle. Sie sind – wie bereits erwähnt – zwar stark nach Branche und zuständiger Industriegewerkschaft differenziert. Durchgängig sind aber die **tarifpolitisch geschaffenen Flexibilitätsmöglichkeiten** in den letzten Jahren deutlich erweitert worden. Obwohl – wie ebenfalls bereits ausgeführt – diese Spielräume und ihre Nutzung von Arbeitgeber- und Arbeitnehmerseite gegensätzlich bewertet werden, haben die Interviewpartner von Betriebs- und Personalleitung bestätigt: Die im Rahmen des Arbeitsrechtes und der Tarifverträge und in den Verhandlungen mit den Betriebsräten zur Verfügung stehenden Möglichkeiten reichen aus, um die für den Betrieb erforderliche Personaleinsatzflexibilität zu realisieren. Dies gilt vor allem für die Gestaltung unterschiedlicher Arbeitszeit- und Schichtmodelle, für die Nutzung verschiedener Teilzeitarbeitsverhältnisse, für kurzfristige Änderungen von Dauer und Lage der Arbeitszeit sowie insbesondere für die Anordnung von Überstunden bzw. den Abbau von Überstundenpuffern.

(2) Dabei wird deutlich, daß vor allem die **Betriebsräte** angesichts der extern gesetzten Produktions- und Lieferzwänge nicht umhinkönnen, bei der **Einräumung von Flexibilität und der Genehmigung von Überstunden** sehr großzügig zu verfahren, und dies zugestandenermaßen z.T. auch außerhalb der tariflichen Regelungen erfolgt. Aber auch von seiten der **Gewerkschaften** werden im Einzelfall zusätzliche **flexibilitätserhöhende Zugeständnisse** gemacht, wie das Beispiel der Verlängerung der wöchentlichen Normalarbeitszeit ohne Lohnausgleich im Fall des Kunststoffankerherstellers zeigt, die im

Interesse der Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit der deutschen Standorte mit der zuständigen Gewerkschaft vereinbart worden ist.

(3) Einer derartigen zwangsläufigen Bereitschaft zu großer personalpolitischer Flexibilität in den industriellen Beziehungen steht jedoch gegenüber, daß Gewerkschaften und insbesondere die Betriebsräte zugleich versuchen, auf Betriebsebene die bisherige **Qualität der Arbeitsbedingungen für alle Belegschaftsgruppen zu sichern**. So wird in der Regel informell oder formell vereinbart, daß flexibler Arbeitseinsatz nicht zu schlechteren Arbeitsbedingungen führen darf bzw. zumindest durch bestimmte Vorkehrungen und Regelungen teilweise kompensiert wird. Denn flexibler Arbeitseinsatz bedeutet in der Regel ein Mehr an Unsicherheit und Unvorhersehbarkeit über die Art des jeweiligen Arbeitsplatzes bzw. über die Lage und Dauer der Arbeitszeit, auch Arbeit auf Abruf sowie Wochenendschichten. Für viele Arbeitnehmer verbindet sich damit aber eine Verschlechterung ihrer Arbeitsbedingungen bzw. eine Beeinträchtigung ihrer Freizeitbedingungen und ihrer Privatsphäre, sofern dabei keine individuellen Bedürfnisse und Zeitsituationen Berücksichtigung finden. Hier versuchen die Betriebsräte auf dem Verhandlungsweg mit der Betriebsleitung zumindest durch informelle Möglichkeiten, z.T. auch auf Basis von Betriebsvereinbarungen, für die Arbeitskräfte bestimmte Regeln zu vereinbaren: eine gewisse Vorhersehbarkeit der Arbeitszeiten, bestimmte Zeitspannen für den Ausgleich von Mehrarbeit, Obergrenzen für Überstunden, ggf. zusätzliche Gratifikationen etc. Dabei geht es vor allem auch darum, Spielräume und Verfahren zu vereinbaren, über die eine wenigstens partielle Berücksichtigung individueller Freizeitbedürfnisse bis hin zu mehr Zeitsouveränität für einzelne Arbeitnehmer und für Gruppen ermöglicht wird. Dies erfolgt vor allem unter der Maxime, daß nur durch ein solch wechselseitiges Entgegenkommen die Bereitschaft der Belegschaft zu Flexibilität und Engagement nachhaltig gewonnen werden kann.

(4) In den untersuchten Betrieben zeigt sich freilich auch, daß von diesen relativ geringen Möglichkeiten direkter Partizipation bzw. indirekt/formaler Interessenvertretung **Leiharbeitskräfte und auch befristet Beschäftigte weitgehend ausgeschlossen** sind. Denn arbeitsorganisatorische Regelungen orientieren sich ebenso wie die Flexibilitätspolitik der Betriebsräte primär an der Sicherung von Zahl und Qualität der Arbeitsplätze der eigenen Belegschaft.

Dieser Ausschluß gilt erst recht für die **Mitarbeiter in Outsourcing- und Subcontracting-Firmen**, die Prozesse des Zulieferbetriebs übernehmen. Die von ihnen zu erfüllenden Flexibilitätsanforderungen werden zwar vom Zulieferbetrieb extern bestimmt, ihre eigene Interessenvertretung fällt in der Regel extrem schwach aus, sie wird aber auch nicht vom Betriebsrat des Zulieferbetriebs wahrgenommen. Über die Arbeitszeiten und Arbeitsbedingungen in diesen ausgelagerten Prozessen entscheidet damit letztlich der Sachzwang der von der Kette bzw. von den unmittelbaren Abnehmern ausgehende Bedarf an personeller Verfügbarkeit.

(5) Die geringe Bedeutung industrieller Beziehungen in **Betrieben ohne wirksame formale Interessenvertretung** (vgl. Düll, Ellguth 1999) wurde auch deutlich im Fall des mittelständischen Zulieferers. In diesem Unternehmen ist ja – wie in vielen KMU der Autozulieferindustrie – kein offizieller Betriebsrat eingerichtet. Während in den anderen Betrieben zwischen Betriebsleitung und Betriebsrat zumindest im Rahmen der verbliebenen Spielräume über Arbeitszeitmodelle, Entlohnungsmodifikationen, Arbeits- und Gesundheitsschutzschwerpunkte etc. verhandelt wird und ggf. Vereinbarungen getroffen

werden, wird dort das Vertrauensgremium allenfalls von der Betriebsleitung über betrieblich notwendige Einzelaspekte informiert. Alle relevanten Inhalte der Beschäftigungsverhältnisse und des Arbeitseinsatzes werden dagegen ohne Interessenvertretung im Rahmen des Direktionsrechtes vom Management bestimmt bzw. individuell zwischen Management und Arbeitnehmer geregelt. Direkte und indirekte Partizipation wird in solchen Betrieben daher kleingeschrieben; im Vordergrund des Arbeitnehmerinteresses steht dort nur die Sicherheit des Arbeitsplatzes.

(6) Generell ist wohl davon auszugehen, daß in den Betrieben der Automobilzulieferindustrie im Rahmen der gesetzlich und tariflich eingeräumten oder – mangels Tarifbindung – bestehenden Spielräume die **Gestaltung der Arbeitszeitmodelle und der Personaleinsatzmuster** für deutsche Verhältnisse relativ **regulationsfrei** erfolgt und eine **betriebsspezifisch geprägte Vielfalt** aufweist. Dabei wird in den betrieblich oder individuell vereinbarten Regeln oder Verhaltensmustern nur begrenzt negativen Auswirkungen für die Beschäftigten entgegengewirkt. Im Vordergrund des Einflusses der industriellen Beziehungen auf Flexibilität und Arbeitsbedingungen steht die jederzeitige Erfüllung der vom Kunden aktuell geforderten Flexibilität; angesichts der durchgehend stark verknüpften Personalkapazitäten bleiben dabei kaum Spielräume für die Berücksichtigung individueller Bedürfnisse der Arbeitnehmer an geregelter und vor allem vorhersehbarer Arbeitszeit übrig. Angesichts der hohen Arbeitslosigkeit und der nach wie vor stark diskutierten Frage nach weiterer Flexibilisierung und Deregulierung der arbeits- und tarifrechtlichen Vorschriften sind daher auch im Rahmen der industriellen Beziehungen kaum Ansatzpunkte zu erkennen, die auf eine im Interesse der Beschäftigten stärkere überbetriebliche Regulierung der in den Betrieben praktizierten Personalflexibilität hinweisen.

3.4.2 Lebensmitteleinzelhandel

(1) Auf die Bedeutung der industriellen Beziehungen für die lohn- und arbeitszeitbezogenen Elemente der Beschäftigungs- und Arbeitsbedingungen im Lebensmitteleinzelhandel wurde bereits hingewiesen. Obwohl der Organisationsgrad in dieser Branche vergleichsweise gering ist (ca. 15 %; in der untersuchten Niederlassung sogar nur 10 %), zeigt sich, daß der Einfluß der gewerkschaftlichen Verhandlungen für die Lohnentwicklung und für den Rahmen der Beschäftigungsverhältnisse eine wesentliche Rolle spielt. Aufgrund der gesetzlichen Mitbestimmungsregelungen (Betriebsverfassungsgesetz) ist die lokale Interessenvertretung, also der Betriebsrat, zudem verpflichtet, auf die **Einhaltung der staatlichen Arbeits- und Gesundheitsschutzanforderungen** zu achten. Insofern wirkt der Betriebsrat also mit, daß die Erfüllung von Mindestanforderungen an die Arbeitsbedingungen stattfindet.

(2) Darüber hinaus versuchen die Betriebsräte im Lebensmitteleinzelhandel – sofern welche eingerichtet sind – z.T. über ihre Mitbestimmungsmöglichkeiten hinaus auch auf die Gestaltung der Arbeit, der Arbeitszeiten und der Arbeitsorganisation Einfluß zu nehmen. Dieser Einfluß hängt in der Realität aber stark davon ab, welche ökonomischen Spielräume gegeben sind und welche Verhandlungsmuster und Verhaltensweisen zwischen Unternehmensleitung und Betriebsrat praktiziert werden. So versuchen die Betriebsräte auch einzelne Verbesserungen anzustoßen bzw. durchzusetzen, wie z.B. technische Erleichterungen für Kommissionierer oder Verbesserungen der Arbeitsgeräte (z.B. der Rollcontainer). Gewerkschaften und insbesondere die Betriebsräte haben sich vor allem auch verstärkt bemüht, in Reaktion auf die Flexibilitätsanforderungen und Flexibilitätsstrategien der Unternehmen auf die Formen von Flexibilität Einfluß zu nehmen bzw. selbst **Vorschläge für die Schaffung von Flexibilitätsspielräumen** zu machen.

So hat der Betriebsrat in der untersuchten Niederlassung nicht nur verschiedene Regelungen über Prämien, Vergütungen und Beihilfen, betriebliche Altersversorgung, Einführung EDV-gestützter Waren-Wirtschaftssysteme usw. abgeschlossen, sondern vor allem wurden auch Betriebsvereinbarungen über Dauer und Lage der Arbeitszeit und Überstunden für die verschiedenen Abteilungen der Niederlassung getroffen.

Diese Regelungen sehen z.B. für die **Lagerbereiche und den Fuhrpark** nicht nur genau definierte Arbeitszeiten und Pausenregelungen für die verschiedenen Schichten vor; sie enthalten auch Flexibilitätsspielräume hinsichtlich der Gestaltung der Wochenarbeitszeit zwischen 32,5 und 42,5 Stunden bzw. einer täglichen Verlängerung der Regelarbeitszeit pro Tag (7,5 Stunden) um bis zu zwei Stunden. Die Anordnung von Abweichungen in der Arbeitszeit hat spätestens am Vortag, im Frischebereich bis 13.00 Uhr desselben Tages zu erfolgen. Überstunden werden in diesem Rahmen ohne besondere Einschaltung des Betriebsrats angeordnet, im Obst- und Gemüsebereich werden sie in der Regel nachträglich genehmigt, damit die Lagerbereiche den erst kurzfristig erkennbaren Auftragsschwankungen ad hoc entsprechen können. Monatlich dürfen höchstens 20 Stunden Mehrarbeit (bei 163 Stunden normaler Arbeitszeit) angeordnet werden.

Mehr- oder Minderarbeitsstunden werden auf einem Jahreszeitkonto festgehalten. Minderarbeitsstunden sind innerhalb eines Jahres auszugleichen, Mehrarbeitsstunden werden – soweit möglich – durch Freizeit abgegolten. Angesichts der Tatsache, daß die Erbringung von Überstunden den Normalfall darstellt, spielt es eine große Rolle, daß der Betriebsrat bei dieser Vereinbarung eine **geregelter quantitative Flexibilität** durchgesetzt hat, daß für alle Überstunden – jenseits von 42 Stunden pro Woche sowie an Samstagen, bei Nacht-, Wochenend- und Feiertagsarbeit – z.T. erhebliche Zuschläge zu zahlen sind; Mehrarbeitszuschläge werden jeweils im Folgemonat durch Bezahlung oder Freizeit ausgeglichen.

Darüber hinaus ist der Betriebsrat zwingend in sämtliche personalpolitische Einzelvorgänge (Personaleinstellungen, Kündigungen, Maßregelungen) eingeschaltet und kann hierüber seinen Mitbestimmungseinfluß geltend machen. Neben der handelsgruppenweiten Abklärung der Entwicklung der Arbeitsbedingungen können auch von **Gesamtbetriebsratsebene** aus Aktivitäten zur Beeinflussung der Arbeitsbedingungen angestoßen werden. So gibt es z.B. Versuche, für ältere Arbeitnehmer geringere Leistungsakkorde einzuführen. Gleichwohl bleibt hier wie generell der Einfluß auf die konkreten Arbeitsbedingungen begrenzt, da Akkordregelungen eben prinzipiell auf Leistungssteigerung ausgelegt sind.

(3) Generell ist der **Einfluß des Betriebsrats** in der untersuchten Niederlassung **in den Märkten sehr viel geringer**: Denn jedes Outlet stellt eine eigene Organisationseinheit dar, die je nach Anzahl und Struktur von Vollzeit-, Teilzeit- und geringfügiger Beschäftigung eine spezifische Lösung hinsichtlich Arbeitszeitlage und -dauer seiner Mitarbeiter entwickelt. Der Schutz der kollektiven Interessenvertretung erschöpft sich dort in der formellen Gültigkeit der Tarifverträge und in der Möglichkeit, sich der Hilfe des örtlichen Betriebsrats zu bedienen; die Chancen, alternative, insbesondere eigene Interessen bei der Arbeitszeitgestaltung einzubringen, sind jedoch relativ gering. Darin kommt zum Ausdruck, daß die Gestaltung der Arbeitszeit gerade in den Outlets, obwohl dies – wie erwähnt – traditioneller Gegenstand von Tarifverhandlungen ist, immer weniger durch Betriebsvereinbarung oder Arbeitsvertrag genau geregelt wird und hier der tarifpolitische Einfluß der Gewerkschaften also in der Praxis gegen Null geht (Kirsch u.a. 1998).

(4) Insgesamt gesehen ist damit der **Einfluß der gewerkschaftlichen Interessenvertretung im Lebensmitteleinzelhandel eher in einer defensiven Position**. Preiswettbewerb und Flexibilitätsdruck schwächen die Durchsetzungspotentiale von Gewerkschaft und Betriebsrat sukzessive angesichts des ohnehin geringen Organisationsgrades. Es gibt Unternehmen, in denen überhaupt keine oder nur sehr schwache Betriebsräte vorhanden sind.

Beispielsweise gibt es Handelsketten, in denen auch im Lager in der Regel Teilzeitarbeit mit 60 % oder 80 % der Normalarbeitszeit existiert und durch Betriebsvereinbarung festgelegt worden ist, daß im (alltäglichen) Bedarfsfall jeweils 20 % Mehrarbeit ohne Mehrarbeitszuschlag zu leisten sind; dabei muß zusätzliche Mehrarbeit vielfach unentgeltlich erbracht werden. In diesen Unternehmen sind auch die Fluktuationsraten relativ hoch, in den Märkten können sie bis zu 50 % erreichen.

In solchen Bereichen des Lebensmitteleinzelhandels, in denen Flexibilität völlig zu Lasten der Beschäftigten geht und der Einfluß der Betriebsräte gering ist, besteht offenbar auch in der Einhaltung der Arbeits- und Gesundheitsschutzanforderungen eine hohe Kompromißbereitschaft seitens Belegschaft und Betriebsrat. Denn das Hauptproblem der Beschäftigten wird dort oft nur in der Einhaltung der Arbeitszeiten bzw. in der Erbringung der z.T. unbezahlten Überstunden gesehen und weniger in den eigentlichen Arbeitsbedingungen. Zudem führt die hohe Fluktuation dort dazu, daß von der Belegschaft gegen negative Arbeitsbedingungen nichts unternommen wird; man entzieht sich vielmehr den schlechten Arbeitsbedingungen nach einiger Zeit durch Kündigung. Zum anderen erhalten die Unternehmen durch die hohe Fluktuation die Chance, fortlaufend ihre Belegschaft um junge und kompromißbereite, sozusagen belastungsfähige Arbeitskräfte zu ergänzen.

Von daher ist festzuhalten, daß die Interessenvertretung in diesem Sektor generell gezwungen ist, Flexibilitätsforderungen der Arbeitgeber hinsichtlich der Kosten und Arbeitszeiten verstärkt nachzugeben, um wenigstens auf den Rahmen, in dem Flexibilitätsmaßnahmen ergriffen werden, im Interesse der Arbeitnehmer einen gewissen Einfluß nehmen zu können. Dabei geht es auch darum, soweit wie möglich extern qualitative Flexibilitätsmaßnahmen des Outsourcing und Subcontracting zu verhindern, um die Arbeitsplätze für die eigenen Mitarbeiter zu erhalten.

4. Schlußfolgerungen und Empfehlungen

Aus den Untersuchungsergebnissen wird deutlich, daß die Flexibilitätsanforderungen in beiden Sektoren sehr hoch sind. Die Unternehmen haben aber auch erhebliche – in den untersuchten Betrieben offensichtlich ausreichende – Spielräume geschaffen, um vor allem Maßnahmen der flexiblen Beschäftigung, des Personaleinsatzes und des Outsourcing im jeweils erforderlichen Ausmaß nutzen zu können. Diese Maßnahmen dienen sowohl kurzfristigen wie langfristigen Flexibilitätszielen.

Es zeigt sich generell, daß es aufgrund der in den Fallstudien praktizierten Flexibilitätspolitik weniger zu einer Verschlechterung der konkreten Arbeitsbedingungen innerhalb der Betriebe kommt als vielmehr in externen nach- bzw. untergeordneten Betrieben der Wertschöpfungskette, vor allem in Outsourcing- und Subcontracting-Firmen. Allerdings kann die Nutzung interner Flexibilität auch innerhalb der Unternehmen zu ungünstigeren Beschäftigungs- und Arbeitseinsatzbedingungen insbesondere für Teilzeitkräfte und geringfügig Beschäftigte führen; hiervon sind insbesondere Frauen betroffen, die vorwiegend in solchen Beschäftigungsverhältnissen arbeiten. Die Gründe liegen u.a. darin, daß Konzepte wie Teilzeitarbeit, flexible Arbeitszeit- und Schichtzeitmodelle, Überstundenregelungen etc. von den Betrieben speziell zur Beherrschung extern bestimmter Auftragsschwankungen gestaltet und genutzt werden; direkte oder indirekte Partizipation bzw. Interessenvertretung kann darauf nur partiell Einfluß nehmen. Vor allem können individuelle Zeitinteressen bei der Gestaltung von Flexibilität nur sehr begrenzt berücksichtigt werden. Das ist um so weniger der Fall, als Gewerkschaften und Betriebsräte gezwungen sind, solche Flexibilitätsspielräume angesichts zwingender ökonomischer Anforderungen weitgehend zu akzeptieren; auch die bisherigen staatlich-gesetzlichen Rahmenbedingungen geben für eine solche betriebliche Flexibilitätspolitik offensichtlich – zumindest in den Fallstudien – ausreichenden Raum.

Zu den Fragen, wie Unternehmenspolitik beschaffen sein muß, damit es angesichts der Flexibilitätserfordernisse nicht zu prekärer Beschäftigung, sondern zu mehr Beschäftigungssicherheit und zu besseren Arbeitsbedingungen kommt, und welche externen Einflüsse dies begünstigen können, lassen sich aufgrund der geringen Anzahl untersuchter Unternehmen und der jeweiligen Besonderheit der Fallstudien nur einige grobe Schlußfolgerungen ziehen.

(1) Aus wettbewerbspolitischen, prozeßbedingten und wirtschaftlichen Gründen sind die Unternehmen wie erläutert auf ein hohes Maß an Flexibilität angewiesen. Sie benötigen daher in kurz- und langfristiger Perspektive ausreichende Spielräume an Beschäftigungs- und Personalflexibilität. Die Strategien der Unternehmen neigen aus Gründen der Wirtschaftlichkeit und vor allem dann, wenn die Interessenvertretung der Beschäftigten schwach ist, dazu, daß Flexibilität vorwiegend zu Lasten der Mitarbeiter geht bzw. mit flexiblem Personaleinsatz hergestellt wird. Davon sind vor allem solche Arbeitskräfte betroffen, die gerade aus solchen Flexibilitätserwägungen heraus überhaupt eingestellt bzw. als Unterauftragnehmer beauftragt worden sind und darauf kaum einen eigenen Einfluß geltend machen können. Allerdings wird ihre Bereitschaft zu Engagement und Flexibilität dadurch kaum gefördert.

Damit durch die Flexibilitätsstrategien der Unternehmen keine derartig prekären Beschäftigungs- und Arbeitssituationen entstehen bzw. damit verbundene Belastungen und leistungshemmende Effekte vermieden werden, bedarf es wohl einer gewissen **Regulierung**

der praktizierten Flexibilität. Dazu ist ein überbetrieblicher oder gesamtbetrieblicher Rahmen erforderlich: Dieser muß zwar ausreichend betriebs- oder abteilungsspezifisch gestaltbare Flexibilität ermöglichen, aber auch im legitimen Interesse der Beschäftigten die Berücksichtigung eines Mindestmaßes an Vorhersehbarkeit der Arbeitszeiten, an Kontinuität der Beschäftigung, an betrieblicher Integration und an die Qualität der Arbeitsbedingungen gewährleisten.

Eine solche Rahmenregulierung könnte auf verschiedenen Ebenen erfolgen, sich auf unterschiedliche Elemente stützen und dabei betriebspezifisch ausfüllbare Spielräume vorsehen. Nur als Beispiel sei hier auf **Betriebsvereinbarungen** verwiesen, in denen zeitliche Grenzen und flexible Potentiale hinsichtlich Dauer und Lage der Arbeitszeiten gesamtbetrieblich geregelt werden (einschließlich bestimmter Mitteilungsfristen für Abweichungen von der Normalarbeitszeit oder von Schichtregelungen sowie ggf. Regeln für Mehrarbeitsausgleich und Lohnzuschläge etc.). Hilfreich könnten dafür auch Rahmenrichtlinien auf tarifvertraglicher Ebene wirken; dadurch würde eine branchenweite Orientierung der Unternehmen an solchen, zwar erst auf Betriebsebene konkretisierter, aber allgemeine Mindestanforderungen beachtender Regelungen begünstigt. Dies setzt freilich einen breiten gewerkschaftlichen Einfluß und entsprechend aktive Betriebsräte in den untersuchten Sektoren voraus, wovon angesichts genereller Individualisierungstendenzen in der Arbeitnehmerschaft auch der untersuchten Sektoren gegenwärtig nur schwer auszugehen ist.

Ein anderer Ansatzpunkt könnte im Zugeständnis von **mehr Zeitsouveränität für die Mitarbeiter** liegen; dies wäre zumindest auf der Grundlage informeller Praktiken und Abstimmungsprozeduren zwischen Betriebsleitung und Belegschaft oder durch mit dem Betriebsrat vereinbarte Regelungen abzusichern. Individuelle Freiräume zur partiellen Festlegung der eigenen Arbeitszeit könnten in verschiedene Arbeitszeit- und Schichtmodellen eingebaut werden; sie könnten darüber hinaus mit bestimmten arbeitsorganisatorischen Neuerungen kombiniert werden, wie sie in der Automobilzulieferindustrie verstärkt, im Lebensmitteleinzelhandel bislang eher weniger genutzt werden: z.B. mit der gezielten Integration dispositiver Funktionen in den Aufgabenbereich der Arbeitnehmer und/oder mit der Einrichtung (teil)autonom, sich selbststeuernder Arbeitsgruppen. Abgesehen von anderen produktivitätsförderlichen Effekten könnte dadurch eine adäquate Berücksichtigung individueller Zeitbedürfnisse auch im Rahmen flexibler Arbeitszeit- und Arbeitseinsatzpolitik ermöglicht werden. Überhaupt wird aus Sicht der interviewten Personal- und Betriebsratsexperten eine Politik wechselseitigen Gebens und Nehmens als entscheidende Grundlage für funktionierende Flexibilität betrachtet: Nur das Entgegenkommen beider Seiten fördert die Bereitschaft in der Belegschaft, die Flexibilitätsanforderungen des Unternehmens effektiv zu bewältigen.

(2) Ausreichende Flexibilität im Personaleinsatz setzt mittelfristig auch **qualitativ-funktionale Flexibilität** voraus; dieses Potential ist in vielen Betrieben aufgrund überzogener, nur kurzfristig orientierter Unternehmens- und Konzernvorgaben (Shareholder Value, Lean Management) und angesichts des scharfen Preiswettbewerbs in den hier relevanten Sektoren in der Vergangenheit stark vernachlässigt worden. Auch Flexibilität in den unternehmenspolitischen Rahmenbedingungen selbst ist also von enormer Bedeutung dafür, wie flexibel die Betriebe beim Einsatz ihres Personals – sei dies nun in Form kurzfristiger Umsetzbarkeit oder in Form langfristiger Anpassungsfähigkeit an sich verändernde Marktanforderungen – handeln können. Von seiten der Personalleiter werden daher als wesentliche Voraussetzung für verbesserte funktionale und standortsichernde

Flexibilität größere Spielräume in den Personalkosten und im strategischen Zeithorizont für notwendig gehalten: für mehr betriebliche Weiterbildung, für die Realisierung erfolgversprechender arbeitsorganisatorischer Neuerungen, aber auch für eine Personalpolitik, die das Engagement und die Betriebsbindung der Belegschaft steigert. Wichtig ist also eine gesunde Mischung aus Kontinuität und Flexibilität in der Beschäftigungspolitik. Daraus ergibt sich als weitere Konsequenz, daß zu hohe Fluktuationsraten, zu große Anteile an geringfügig Beschäftigten bzw. an Leiharbeitnehmern oder eine Outsourcing-Politik ohne Augenmaß – trotz erheblicher kurzfristiger Flexibilitätseffekte – auf Dauer einer effektiven, das Engagement der Mitarbeiter weckenden Personal- und Beschäftigungspolitik im Wege steht.

(3) Hinsichtlich der **arbeits- und sozialrechtlichen Rahmenbedingungen** des Staates reichen die Hinweise von **Deregulierung** bis hin zu verstärktem **europaweiten Schutz der Arbeitskräfte** und zu einem **gezielteren Einsatz sozialpolitischer Interventionen**.

Dabei stehen naturgemäß auf der einen Seite vor allem die jüngsten gesetzgeberischen Neuerungen zu den geringfügig Beschäftigten und den Scheinselbständigen zur Debatte, deren mangelnde Realitätsnähe gerügt wird. Vorgeschlagen wird ferner, daß verschiedene – vielfach auch als „Brücke“ zum Arbeitsmarkt verstandene – Maßnahmen der Arbeitsförderung stärker auf die betriebliche Praxis hin ausgerichtet werden sollten; z.B. könnten staatlich vollfinanzierte Arbeitsbeschaffungsmaßnahmen in Arbeitsverhältnisse, die unter betrieblichen Bedingungen stattfinden und von den Unternehmen mitfinanziert werden, umgewandelt werden. Als Schlußfolgerung hieraus wäre jedenfalls zu ziehen, daß staatliche Interventionen verstärkt auf die Zielgenauigkeit und Streubreite ihrer Wirkungen hin zu überprüfen sind, wenn sie Flexibilität ermöglichen, aber auch Arbeitnehmerschutz gewährleisten sollen.

Eine weitere wesentliche Schlußfolgerung in diesem Zusammenhang war außerdem, daß angesichts des grenzüberschreitenden Wettbewerbs die Regelungen für Arbeitssicherheit, aber auch für Arbeitszeiten, Ladenöffnungszeiten etc. europaweit zu harmonisieren wären; dadurch könnten gleichartige Voraussetzungen für die Flexibilitätspolitik der Unternehmen und damit auch für eine generelle Angleichung der Arbeitsbedingungen für die Beschäftigten geschaffen werden.

(4) Last but not least ist als Ansatzpunkt für Interventionen die Erkenntnis wichtig, daß ein großer Teil von Flexibilitätsbedarf, der zu prekärer Beschäftigung und zu belastendem Arbeitseinsatz führt, wesentlich durch Störungen, Diskontinuitäten und Disharmonien in den unternehmensübergreifenden Abläufen verursacht wird: extreme Schwankungen in den Lieferabrufen, Ungewißheiten über Störungen in den Abläufen, fehlende Informationen, aber auch Probleme durch nur einzelbereichsbezogen optimierte und deshalb für den Gesamtprozeß ineffektive Maßnahmen. Durch intensivere und vor allem wechselseitig stattfindende Kooperation über Betriebsgrenzen hinweg, insbesondere auf Basis gemeinsam entwickelter Kommunikations- und Abstimmungsmechanismen, frühzeitiger gegenseitiger Information usw. könnten hier wesentliche Verbesserungen erzielt werden. Mit der „Glättung“ der Schwankungen in den Bestellmengen, mit der partnerschaftlichen Abstimmung von Liefer- und Leistungsfristen oder mit frühzeitiger Koordinierung könnten zwischenbetriebliche Abläufe harmonischer verlaufen; dadurch würden vor allem der **Bedarf an kurzfristig erforderlicher personeller Flexibilität verringert** und die – zudem qualitäts- und leistungsförderliche – **Kontinuität in den Prozessen erhöht**. Derartige Strategien unternehmensübergreifender Kooperation könnten also den Flexibilitätsdruck in den

einzelnen Betrieben einschränken und die damit verbundenen alltäglichen Streßbelastungen verringern helfen. Extreme Flexibilitätserfordernisse, wie sie heute vielfach auftreten, könnten also eingeschränkt werden oder überhaupt unterbleiben; die Spielräume für flexible Arbeitszeit und flexiblen Arbeitseinsatz könnten so in einem adäquaten Ausmaß gehalten oder personalpolitisch umgestaltet werden: im Interesse einer längerfristigen Orientierung an stabileren und qualifizierten Belegschaftsstrukturen i.S. eines Human Resource Management und im Interesse der bislang prekär Beschäftigten an sicheren und qualitativ angemessenen Arbeitsplätzen.

(5) Ergänzend ist noch auf zwei in Deutschland gegenwärtig stark diskutierte Aspekte einzugehen, die für die Frage der sozialen Regulierung von Flexibilisierungsprozessen erhebliche Bedeutung besitzen. Dabei handelt es sich um von der neuen Bundesregierung erlassene Korrekturen und Ergänzungen im Arbeits- und Sozialversicherungsrecht. Bei diesen Regelungen handelt es sich einmal um Vorschriften, die die sog. **Scheinselbständigkeit** von Erwerbspersonen betreffen. Danach sollen Erwerbstätige, die nur auf den ersten Blick selbständig sind, aber ähnlich wie Arbeitnehmer überwiegend von nur einem Arbeitgeber abhängig sind und weitgehend weisungsgebunden arbeiten müssen, genauso wie Arbeitnehmer behandelt werden, also als Mitglieder der Sozialversicherung Pflichtbeiträge zahlen und in den Genuß von Sozialrechten aus der Kranken-, Renten- und Arbeitslosenversicherung kommen. Angesichts der Vielfalt im realen Spektrum zwischen Arbeitnehmern und selbständig tätigen Personen stellt diese sozialpolitische Regelung allerdings eine derart komplexe Neuerung dar, deren Auswirkungen und letztendliche Gestalt noch nicht abzusehen sind.

Ähnliches gilt für die neue steuer- und sozialversicherungsrechtliche Behandlung der geringfügig Beschäftigten: Sie führt dazu, daß viele von diesen Arbeitnehmern, die bislang weder Lohnsteuer noch Beiträge zur Sozialversicherung zahlen mußten, nunmehr von diesen Abgaben nicht mehr befreit sind. Beide gesetzlichen Neuerungen sollen zwar den Rückgang der Anzahl der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten stoppen und die Finanzierung der Sozialversicherung (wieder) sicherstellen. Allerdings ist auch davon auszugehen, daß viele Unternehmen und Arbeitnehmer, die diese Freiräume bislang genutzt haben, zukünftig solche, nunmehr im Vergleich zu früher verteuerten Beschäftigungsformen meiden und ihre Beschäftigungspolitik verändern werden. Unabhängig von ihrer nicht völlig geklärten Reichweite angesichts ungesicherter Zahlen über Umfang und Struktur beider Beschäftigtengruppen, stellen beide Regelungen damit eine entscheidende neue Rahmenbedingung für flexible Beschäftigungspolitik dar, deren Auswirkungen noch keinesfalls abzusehen sind.

5. Anhänge

5.1 Literatur

Altmann, Norbert; Deiß, Manfred: Productivity by Systemic Rationalization: Good Work – Bad Work – No Work? In: Economic and Industrial Democracy, no. 1, vol. 19, 1998, pp. 137-159.

Altmann, Norbert; Sauer, Dieter (Hrsg.): Systemische Rationalisierung und Zulieferindustrie – Sozialwissenschaftliche Aspekte zwischenbetrieblicher Arbeitsteilung, Frankfurt/New York 1989.

Autorengemeinschaft: IAB-Agenda '98. IABwerkstattbericht, Nr. 10, Nürnberg, 28.9.1998.

Bellmann, Lutz; Düll, Herbert; Kühl, Jürgen; Lahner, Manfred; Lehmann, Udo: Flexibilität von Betrieben in Deutschland, BeitrAB 200 (Beiträge zur Arbeitsmarkt- und Berufsforschung), Nürnberg 1996.

BMAS (Bundesministerium für Arbeit und Sozialordnung) (Hrsg.): Sozialbericht 1997, Bonn 1998.

Deckstein, Dagmar: Boombranche Zeitarbeit. In: Süddeutsche Zeitung, 12.1.1999.

Deiß, Manfred: Arbeit in der Automobilzulieferindustrie – Probleme und Risiken durch unternehmensübergreifende Rationalisierung. In: WSI-Mitteilungen, Heft 7, 47. Jg., 1994, S. 425-438.

Deiß, Manfred: Kooperation statt Beherrschung oder Beherrschung durch Kooperation? – Zur Entwicklung der Abnehmer-Zulieferer-Beziehungen in der deutschen Automobilindustrie. In: L. Kißler (Hrsg.): Toyotismus in Europa, Frankfurt/New York 1996, 163-180.

Düll, Herbert; Ellguth, Peter: Atypische Beschäftigung – Arbeit ohne betriebliche Interessenvertretung? In: WSI-Mitteilungen, Heft 3, 1999, S. 165-176.

Glaubitz, Jürgen: Strukturwandel und Arbeitsbedingungen im Einzelhandel – Zwischen Deregulierung und Ladenschluß. In: WSI-Mitteilungen, Heft 1, 1996, S. 26-35.

Hoffmann, Edeltraut; Walwei, Werner: Längerfristige Entwicklung von Erwerbsformen in Westdeutschland. IABkurzbericht, Nr. 2, Nürnberg, 27.1.1998.

Kirsch, Johannes; Klein, Martina; Voss-Dahm, Dorothea: Der Lebensmitteleinzelhandel – Eine vergessene Branche? Beschäftigung und Arbeitszeiten im Lebensmitteleinzelhandel. In: IAT (Institut für Arbeit und Technik) (Hrsg.): Jahrbuch 1997/1998, Gelsenkirchen 1998, S. 58-69.

Köpke, Günter: Flexibilisierung der Arbeitszeit im Einzelhandel Westeuropas, Bericht des Europäischen Gewerkschaftsinstituts, Brüssel 1992.

Lehndorff, Steffen: Von der „kollektiven“ zur „individuellen“ Arbeitszeitverkürzung? In: WSI-Mitteilungen, Heft 9, 1998, S. 569-579.

Matthies, Hildegard; Mückenberger, Ulrich; Offe, Claus; Peter, Edgar; Raasch, Sybille: Arbeit 2000, Hamburg 1994.

NRI (Nomura Research Institute Deutschland): Deutschland – Musterland der kurzen Arbeitszeiten – und seine künftige Wettbewerbsfähigkeit, Sonderausgabe Nr. I, Frankfurt/Main, September 1992.

Priewe, Jan: Makroökonomische Politik für mehr Beschäftigung. In: WSI-Mitteilungen, Heft 3, 1999, S. 145-155.

Reinberg, Alexander; Rauch, Angela: Bildung und Arbeitsmarkt – Der Trend zur höheren Qualifikation ist ungebrochen. IABwerkstattbericht, Nr. 15, Nürnberg, 17.12.1998.

Rudolph, Helmut: „Geringfügige Beschäftigung“ mit steigender Tendenz. IABwerkstattbericht, Nr. 9, Nürnberg, 21.8.1998.

Sauer, Dieter: Auf dem Weg in die flexible Massenproduktion. In: M. Deiß; V. Döhl (Hrsg.): Vernetzte Produktion, Frankfurt/New York 1992, S. 49-79.

Seifert, Hartmut: Betriebliche Vereinbarungen zur Beschäftigungssicherung. In: WSI-Mitteilungen, Heft 3, 1999, S. 156-164.

Streeck, Wolfgang; Heinze, Rolf: An Arbeit fehlt es nicht. In: Der Spiegel, Heft 19, 10.5.1999, S. 38-45.

Süddeutsche Zeitung: Teilzeitjobs in der EU, 22.3.1999.

Walwei, Ulrich; Werner, Heinz: Entwicklung der Teilzeitbeschäftigung im internationalen Vergleich. In: MittAB (Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung), Heft 3, 1995.

Weinkopf, Claudia: Arbeitskräftepools, München/Mering 1996.

5.2 Glossar

1) Geringfügig Beschäftigte: Arbeitnehmer in einem Beschäftigungsverhältnis mit weniger als 15 Stunden pro Woche und mit bis zu DM 630 pro Monat.

2) Scheinselbständige: Selbständige, die aber als vorwiegend von einem Auftraggeber (bzw. besser gesagt: einem Arbeitgeber) abhängige und weitgehend anweisungsbezogen arbeitende Personen wie Arbeitnehmer behandelt werden.

3) Leiharbeiternehmer: Von privaten Zeitarbeitsfirmen (Arbeitnehmerüberlassung) für einen bestimmten Zeitraum zur Verfügung gestelltes Personal, das von solchen Firmen dauerhaft beschäftigt und monatlich bezahlt wird.

4) Befristete Arbeit: Auf einen bestimmten Zeitraum befristete Arbeitsverträge, die arbeitsrechtlich nur ein- oder zweimal und auf ein Jahr befristet bzw. nur für Spezialaufgaben vereinbart werden dürfen.

5.3 Nationale Bibliographie

Studie	<p>Autor: Altmann, Norbert; Bieber, Daniel; Deiß, Manfred; Döhl, Volker; Sauer, Dieter; Schraysshuen, Thomas</p> <p>Titel: Veränderung der Arbeitsbedingungen durch neuartige Formen der zwischenbetrieblichen Arbeitsteilung (Zulieferindustrie),</p> <p>Aus: hektogr. Bericht, München</p> <p>Erscheinungsdatum: 1993</p>
Land	An der Forschung beteiligte Länder: Deutschland
Methode	Forschungsmethoden (qualitative, quantitative Forschung) (Anzahl der Beispiele, Anzahl der Fälle) (Untersuchungsjahr) Unternehmensübergreifende Fallstudien, Expertengespräche, Materialanalysen, 87 Kfz-Zulieferunternehmen, 1989 – 1991.
Variablen <ul style="list-style-type: none"> • Flexibilität • Arbeitsbedingungen • Auswirkungen • Arbeitsverhältnisse • andere Variablen 	Unternehmensübergreifende Rationalisierung, inner- und zwischenbetriebliche Flexibilität, prekäre Beschäftigung Beschäftigungssicherheit, Arbeitsteilung, Zeitdruck, Leistungsdruck Polarisierung der Beschäftigungs- und Arbeitsbedingungen Interessenvertretung in der Zulieferkette Unterschiedliche Qualifikationsanforderungen, neue zwischenbetriebliche Kooperationsformen, Reorganisation der Unternehmensstrukturen
Kurzfassung/Bemerkungen	<p>Kurzfassung, Ergebnisse, Fragen in diesem Zusammenhang, Bemerkungen</p> <p>Die Studie untersucht die seit längerem beobachtbaren Entwicklungen der zwischenbetrieblichen Arbeitsteilung in der deutschen Automobilzulieferindustrie. Die Reduzierung in der Fertigungstiefe führt zu Veränderungen auf dem Zuliefermarkt (Zuliefererpyramide), zu neuen Kooperationsformen zwischen Abnehmern und Zulieferern und zur Reorganisation strategisch wichtiger Unternehmensfunktionen wie Qualitätsmanagement, Logistik und FuE. Zielsetzung der dominanten Automobilhersteller ist es, die Produktivität und Flexibilität über die Reorganisation der genannten Wertschöpfungskette zu erhöhen und die eigene Rentabilität zu verbessern. Die Folgen für die Beschäftigten zeigen sich in einer geringeren Beschäftigungssicherheit, im diskontinuierlichen Arbeitseinsatz und prekärer Beschäftigung, zeitlichen Restriktionen und einer Verschärfung des Leistungsdrucks. Insgesamt kommt es zu einer strukturellen Polarisierung der Beschäftigungs- und Arbeitsbedingungen in der gesamten Zulieferkette.</p>

Studie	<p>Autor: Bellmann, Lutz; Düll, Herbert; Kühl, Jürgen; Lahner, Manfred; Lehmann, Udo</p> <p>Titel: Flexibilität von Betrieben in Deutschland</p> <p>Aus: Beiträge zur Arbeitsmarkt- und Berufsforschung</p> <p>Erscheinungsdatum: 1996 (Nürnberg)</p>
Land	<p>An der Forschung beteiligte Länder:</p> <p>Deutschland</p>
Methode	<p>Forschungsmethoden (qualitative, quantitative Forschung) (Anzahl der Beispiele, Anzahl der Fälle) (Untersuchungsjahr)</p> <p>Auswertung einer Stichprobe von ca. 4.000 Betrieben (Betriebspanel des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung der Bundesanstalt für Arbeit) 1993 – 1995</p>
Variablen <ul style="list-style-type: none"> • Flexibilität • Arbeitsbedingungen • Auswirkungen • Arbeitsverhältnisse • andere Variablen 	<p>Numerical flexibility, functional flexibility, employment status, working time, organization (teamwork)</p> <p>Lohndifferenzierung</p> <p>-</p> <p>-</p> <p>technisch-organisatorische Neuerungen, F&E, Qualifizierung, Job-Turnover</p>
Kurzfassung/Bemerkungen	<p>Kurzfassung, Ergebnisse, Fragen in diesem Zusammenhang, Bemerkungen</p> <p>Diese Untersuchung zeigt die Vielfalt und die Bedeutung funktionaler Flexibilität von Betrieben in Deutschland auf, aber auch eine zwischen 1993 und 1995 anwachsende numerische Flexibilität. Numerische Flexibilität wird vor allem über die Beendigung von Arbeitsverhältnissen, Fluktuation, Kombination von Stamm- und Randbelegschaft, Arbeitszeitformen, Lohndifferenzierung hergestellt und betrifft primär Randbelegschaften (Aushilfen, befristet Beschäftigte und Teilzeitkräfte). Funktionale Flexibilität wird bewirkt über Modernisierungsaktivitäten der Unternehmen hinsichtlich F&E, technologischen Investitionen, organisatorischer Neuerung (insbes. Hierarchieabbau, Gruppenarbeit, Profitcenter etc.). Mit dem Betriebspanel werden zukünftig Verlaufsanalysen zur Beobachtung betrieblicher Flexibilisierungsprozesse für möglich gehalten.</p>

Studie	Autor:	Fagan, Colette; O'Reilly, Jacqueline; Rubery, Jill
	Titel:	Teilzeitarbeit in den Niederlanden, Deutschland und dem Vereinigten Königreich: Eine Herausforderung für den Geschlechtervertrag?
	Aus:	WSI-Mitteilungen, Heft 1
	Erscheinungsdatum:	1999
Land	An der Forschung beteiligte Länder:	Niederlande, Deutschland, UK
Methode	Forschungsmethoden (qualitative, quantitative Forschung) (Anzahl der Beispiele, Anzahl der Fälle) (Untersuchungsjahr)	Vergleichende Analyse quantitativer und qualitativer Daten
Variablen		
• Flexibilität	Teilzeitarbeit, Beschäftigung von Müttern Lohnsysteme und Teilzeitarbeit Regulierung des Beschäftigungssystems, geschlechtsspezifische Erwerbsbeteiligung Gewerkschaftspolitik Sozialversicherungssysteme	
• Arbeitsbedingungen		
• Auswirkungen		
• Arbeitsverhältnisse		
• andere Variablen		
Kurzfassung/Bemerkungen	Kurzfassung, Ergebnisse, Fragen in diesem Zusammenhang, Bemerkungen Die Studie vergleicht die Bedeutung von Teilzeitarbeit im Erwerbsverhalten von Frauen mit Kindern. Dabei werden auch das Integrationspotential von Teilzeitarbeit und die Gefahr des ökonomischen und sozialen Ausschlusses von Teilzeitbeschäftigten untersucht. Es zeigt sich, daß die Art der Regulierung, die nationalen Arbeitszeitdebatten und die entsprechenden politischen Maßnahmen die Qualität der Teilzeitarbeit stark beeinflußt haben. In Abhängigkeit vom Umfang der Erwerbsbeteiligung von Frauen bestimmen diese Faktoren, ob Teilzeitarbeit den Geschlechtervertrag des männlichen Ernährermodells verstärkt oder schwächt.	

Studie	<p>Autor: Hassel, Anke</p> <p>Titel: Soziale Pakte in Europa</p> <p>Aus: Gewerkschaftliche Monatshefte, Heft 10</p> <p>Erscheinungsdatum: 1998</p>
Land	<p>An der Forschung beteiligte Länder: Niederlande, Irland, Italien, Norwegen, Portugal, Belgien, Deutschland</p>
Methode	<p>Forschungsmethoden (qualitative, quantitative Forschung) (Anzahl der Beispiele, Anzahl der Fälle) (Untersuchungsjahr) Internationaler Vergleich der Bedingungen und Formen, 1998</p>
Variablen <ul style="list-style-type: none"> • Flexibilität • Arbeitsbedingungen • Auswirkungen • Arbeitsverhältnisse • andere Variablen 	<p>Arbeitszeitverkürzung</p> <p>Entlohnung</p> <p>Beschäftigungssicherung, Arbeitsbeschaffung</p> <p>Beteiligung von Tarifpartnern und Regierungen</p> <p>Soziale Sicherung, Bildung, Ausbildung, Steuern</p>
Kurzfassung/Bemerkungen	<p>Kurzfassung, Ergebnisse, Fragen in diesem Zusammenhang, Bemerkungen</p> <p>Der Vergleich zwischen verschiedenen gelungenen und gescheiterten Vereinbarungen über soziale Pakte zeigt, daß der erfolgreiche Abschluß solcher Vereinbarungen verschiedene Bedingungen voraussetzt:</p> <ol style="list-style-type: none"> (1) ausreichende Organisation der Tarifparteien (2) gemeinsame Position zur Rolle der Lohnpolitik für das Beschäftigungswachstum (3) wechselseitige Anerkennung der gegenseitigen Abhängigkeit der Arbeitsmarktparteien (4) Gemeinsame Einrichtungen für einen tripartite Dialog außerhalb der regulären Tarifverhandlungen

Studie	<p>Autor: Kirsch, Johannes; Klein, Martina; Lehndorff, Steffen; Voss-Dahm, Dorothea</p> <p>Titel: Der Lebensmitteleinzelhandel – Eine vergessene Branche? Beschäftigung und Arbeitszeiten im Lebensmitteleinzelhandel</p> <p>Aus: Institut Arbeit und Technik (Hrsg.) Jahrbuch 1997/1998</p> <p>Erscheinungsdatum: 1998</p>
Land	<p>An der Forschung beteiligte Länder:</p> <p>Deutschland, Niederlande, Großbritannien, Frankreich</p>
Methode	<p>Forschungsmethoden (qualitative, quantitative Forschung) (Anzahl der Beispiele, Anzahl der Fälle) (Untersuchungsjahr) Expertengespräche in 25 Betrieben des Lebensmitteleinzelhandels, 1995/1997</p>
Variablen <ul style="list-style-type: none"> • Flexibilität • Arbeitsbedingungen • Auswirkungen • Arbeitsverhältnisse • andere Variablen 	<p>Arbeitszeitflexibilität, Teilzeitarbeit</p> <p>Einkommen</p> <p>Auswirkungen auf soziale Versicherungssysteme und Arbeitsmarkt</p> <p>-</p> <p>-</p>
Kurzfassung/Bemerkungen	<p>Kurzfassung, Ergebnisse, Fragen in diesem Zusammenhang, Bemerkungen</p> <p>In der international vergleichenden Studie werden die Beschäftigungsverhältnisse und Arbeitszeitformen jenseits des Normalarbeitsverhältnisses untersucht hinsichtlich der Erzielung eines existenzsichernden Einkommens, der Einbeziehung in die sozialen Sicherungssysteme und die Stabilität der Beschäftigungsverhältnisse sowie die Dauer, Lage und Verteilung der Arbeitszeit. Als Ergebnis zeigt sich, daß für die Beschäftigung im Lebensmitteleinzelhandel niedrige Sozialstandards, in der Regel keine existenzsichernden Einkommen und eine überwiegend an betrieblichen Interessen ausgerichtete Arbeitszeitgestaltung charakteristisch sind; insbesondere für die Beschäftigten im Verkaufsbereich ist der Lebensmitteleinzelhandel faktisch zu einer durch Teilzeitarbeit geprägten Niedriglohnbranche geworden.</p>

Studie	Autor: Klein, Martina
	Titel: Part-Time Work in Europe – Gender, Jobs and Opportunities
	Aus:
	Erscheinungsdatum: 1997
Land	An der Forschung beteiligte Länder: 16 europäische Staaten
Methode	Forschungsmethoden (qualitative, quantitative Forschung) (Anzahl der Beispiele, Anzahl der Fälle) (Untersuchungsjahr) 16 Beiträge auf Basis qualitativer und quantitativer Recherchen
Variablen	
<ul style="list-style-type: none"> • Flexibilität • Arbeitsbedingungen • Auswirkungen • Arbeitsverhältnisse • andere Variablen 	Teilzeitarbeit, Frauenbeschäftigung Arbeitszeiten, Entlohnung Geschlechterdiskriminierung Gewerkschaftspolitik Individuelle Interessen, Vereinbarkeit von Arbeit und Familie
Kurzfassung/Bemerkungen	Kurzfassung, Ergebnisse, Fragen in diesem Zusammenhang, Bemerkungen Die nationalen Beiträge beziehen sich auf die Rahmenbedingungen von Teilzeitbeschäftigung, auf die Entwicklung des Verhältnisses zwischen Männer- und Frauenbeschäftigung und auf Aspekte wie Einkommen, Arbeitsbedingungen etc. Durchgängig wird ein Anwachsen der Frauenbeschäftigung auf der Grundlage von Teilzeitarbeit konstatiert mit der Folge fortbestehender Ungleichheit und Diskriminierung hinsichtlich der Arbeitsmarktchancen für Frauen. 1995 waren in ganz Europa im Durchschnitt 83,5 % aller Teilzeitkräfte Frauen; eine Folge auch europäischer Deregulierungspolitik. Chancen werden in einer besseren Regulierung der Frauenbeschäftigung hinsichtlich zeitweiliger Unterbrechungen ihrer Erwerbstätigkeit, in einem besseren Schutz der Teilzeitkräfte und in einem den Lebensunterhalt sichernden Einkommen für weibliche Arbeitnehmer gesehen.

Studie	Autor: Köpke, Günter
	Titel: Flexibilisierung der Arbeitszeit im Einzelhandel Westeuropas
	Aus: Bericht des Europäischen Gewerkschaftsinstitutes
	Erscheinungsdatum: 1992 (Brüssel)
Land	An der Forschung beteiligte Länder: 17 Länder der EU und der EFTA
Methode	Forschungsmethoden (qualitative, quantitative Forschung) (Anzahl der Beispiele, Anzahl der Fälle) (Untersuchungsjahr) Qualitative Befragungen, Expertengespräche
Variablen <ul style="list-style-type: none"> • Flexibilität • Arbeitsbedingungen • Auswirkungen • Arbeitsverhältnisse • andere Variablen 	Arbeitszeitmodelle, Teilzeit, Sonntagsarbeit, befristete Arbeitsverträge arbeitsbezogene Arbeitsbedingungen - Bedeutung des Gewerkschaftseinflusses Betriebszeit, Ladenöffnungszeiten -
Kurzfassung/Bemerkungen	Kurzfassung, Ergebnisse, Fragen in diesem Zusammenhang, Bemerkungen Flexibilisierung der Arbeitszeit bedeutet selten die Einführung von flexiblen Arbeitszeiten; vielmehr geht es vor allem um den Einsatz von Teilzeitbeschäftigten, um zusätzlich geleistete Überstunden sowie um zunehmend befristete Arbeitsverhältnisse. Ladenöffnungszeiten differieren ebenso erheblich wie die praktischen Arbeitszeitbestimmungen. Teilzeitarbeit, von der vor allem die weibliche Erwerbsbevölkerung betroffen ist, ist stark verbreitet und selten tarifvertraglich geregelt. Über Sonntagsarbeit im Handel wird stark diskutiert; sie ist bislang nahezu in allen Ländern verboten, von bestimmten Handelsformen (wie Bäcker, Tankstellen etc.) abgesehen. Grundsätzlich finden sich verschiedene von Gewerkschaftsseite her positiv zu wertende Flexibilisierungsansätze, vorwiegend in Ländern, in denen günstige Verhandlungsvoraussetzungen gegeben waren.

Studie	Autor: Lehndorff, Steffen
	Titel: Zeitnot und Zeitsouveränität in der just-in-time-Fabrik
	Aus: -
	Erscheinungsdatum: 1997 (München und Mering)
Land	An der Forschung beteiligte Länder: Deutschland, Frankreich, Spanien, Großbritannien
Methode	Forschungsmethoden (qualitative, quantitative Forschung) (Anzahl der Beispiele, Anzahl der Fälle) (Untersuchungsjahr) Interviews in ca. 50 Betrieben
Variablen	
• Flexibilität	Interne quantitative Flexibilität, Arbeitszeit, Arbeitszeitsysteme, Überstunden, befristete Verträge, Leiharbeit
• Arbeitsbedingungen	Leistungsintensivierung, Zeitnot, Entlohnung
• Auswirkungen	-
• Arbeitsverhältnisse	Einfluß der Gewerkschaften auf Arbeitszeitregulierung
• andere Variablen	-
Kurzfassung/Bemerkungen	Kurzfassung, Ergebnisse, Fragen in diesem Zusammenhang, Bemerkungen Die international vergleichende Studie untersucht den Zusammenhang von Jit-organisierten Lieferprozessen in der Automobilzulieferindustrie und die Herausbildung von Zeitdruck und Zeitnot der Beschäftigten in den Zulieferbetrieben. Dabei werden die Auswirkungen des Jit-Regimes auf Arbeitsplatzabbau und Komprimierung der Arbeit sowie auf die Schwankungen des Arbeitsvolumens angesprochen und Überlegungen zu Lösungen des Flexibilitätsproblems hinsichtlich neuer Arbeitszeitsysteme und innovativen Ansätzen zu mehr Zeitsouveränität der Beschäftigten, insbesondere im Rahmen von Gruppenarbeit, angestellt.

Studie	Autor:	Walwei, Ulrich; Werner, Heinz
	Titel:	Entwicklung der Teilzeitbeschäftigung im internationalen Vergleich
	Aus:	Mitt AB, Heft 3
	Erscheinungsdatum:	1995
Land	An der Forschung beteiligte Länder: 13 europäische Länder und USA	
Methode	Forschungsmethoden (qualitative, quantitative Forschung) (Anzahl der Beispiele, Anzahl der Fälle) (Untersuchungsjahr) Internat. Vergleich, Analyse quantitativer Erhebungen und Statistiken	
Variablen	<ul style="list-style-type: none"> • Flexibilität • Arbeitsbedingungen • Auswirkungen • Arbeitsverhältnisse • andere Variablen 	
Kurzfassung/Bemerkungen	Kurzfassung, Ergebnisse, Fragen in diesem Zusammenhang, Bemerkungen Die Studie vergleicht die Entwicklung der Teilzeitbeschäftigung, die Ursachen ihres Wachstums sowie ihre Wirkungen auf Beschäftigung und Arbeitslosigkeit in 13 Ländern der Europäischen Union. Die Studie zeigt, daß sich Teilzeitbeschäftigung weitgehend unabhängig vom sektoralen Strukturwandel der Beschäftigung entwickelt hat. Die Autoren sind der Ansicht, daß Teilzeitwachstum bei gegebenen wirtschaftlichem Wachstum zu mehr Arbeitsplätzen führen kann. Sie sehen vor allem einen Zusammenhang zwischen der Teilzeitquote der Frauen und deren Arbeitslosenquote. Als entscheidend für die Dynamik der Teilzeitbeschäftigung wird von ihnen der Interessenausgleich zwischen den Arbeitsmarktparteien angesehen.	

Studie	<p>Autor: Weinkopf, Claudia</p> <p>Titel: Arbeitskräftepools Überbetriebliche Beschäftigung im Spannungsfeld von Flexibilität, Mobilität und sozialer Sicherheit</p> <p>Aus:</p> <p>Erscheinungsdatum: 1996 (München und Mering)</p>
Land	<p>An der Forschung beteiligte Länder: Deutschland und Niederlande</p>
Methode	<p>Forschungsmethoden (qualitative, quantitative Forschung) (Anzahl der Beispiele, Anzahl der Fälle) (Untersuchungsjahr) 12 qualitative Fallstudien, Vergleichsanalysen, 1991 – 1994</p>
Variablen <ul style="list-style-type: none"> • Flexibilität • Arbeitsbedingungen • Auswirkungen • Arbeitsverhältnisse • andere Variablen 	<p>Arbeitsmarktflexibilität, Leiharbeit</p> <p>Entlohnung</p> <p>Allgemeine Effekte für den Arbeitsmarkt, „Brückenfunktion“</p> <p>Existenz von Betriebsräten, Mitwirkung der Gewerkschaften</p> <p>Qualifikation, Schulung und Ausbildung</p>
Kurzfassung/Bemerkungen	<p>Kurzfassung, Ergebnisse, Fragen in diesem Zusammenhang, Bemerkungen Die vergleichende Studie zeigt, daß betriebsübergreifender Personaleinsatz nicht nur Risiken für die Arbeitskräfte beinhalten. Überbetriebliche Beschäftigung in Form von – in Deutschland bislang seltenen – Arbeitskräftepools bietet auch Chancen für Beschäftigungsübergänge, wenn sie sozial verträglich gestaltet sind.</p>

Studie	<p>Autor: Zilian, Hans-Georg; Flecker, Jörg (Eds.)</p> <p>Titel: Flexibilisierung – Problem oder Lösung</p> <p>Aus:</p> <p>Erscheinungsdatum: 1998</p>
Land	<p>An der Forschung beteiligte Länder: Großbritannien, Deutschland, Niederlande, Schweden, Griechenland, Österreich</p>
Methode	<p>Forschungsmethoden (qualitative, quantitative Forschung) (Anzahl der Beispiele, Anzahl der Fälle) (Untersuchungsjahr) verschiedene Beiträge</p>
Variablen <ul style="list-style-type: none"> • Flexibilität • Arbeitsbedingungen • Auswirkungen • Arbeitsverhältnisse • andere Variablen 	<p>Definitionsprobleme, Arbeitszeitflexibilität, verschiedene Flexibilitätsskonzepte</p> <p>-</p> <p>-</p> <p>Telearbeit</p> <p>-</p>
Kurzfassung/Bemerkungen	<p>Kurzfassung, Ergebnisse, Fragen in diesem Zusammenhang, Bemerkungen Diskussion der Flexibilitätsthematik aus verschiedenen Blickwinkeln und Forschungskontexten heraus hinsichtlich der Frage, inwieweit die in verschiedenen europäischen Ländern entwickelten gesellschaftlichen Flexibilitätsskonzepte eine Lösung für die gegenwärtigen ökonomischen Probleme bieten oder gerade selbst zum gesellschaftspolitischen und sozialpolitischen Problem werden. Dabei werden insbesondere auch die Zusammenhänge von Flexibilisierung und Wissensgesellschaft beleuchtet.</p>

EF/00/52/DE